

Prof. Dr. Syafaruddin, M.Pd  
Drs. Asrul, M.Si

# KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN KONTEMPORER







---

# KEPEMIMPINAN

---

# PENDIDIKAN

---

# KONTEMPORER

---

**Penulis**

**Prof. Dr. Syafaruddin, M.Pd.**

**Drs. Asrul, M.Si.**

**Editor**

**Mesiono, M.Pd.**

## KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN KONTEMPORER

Penulis: Prof. Dr. Syafaruddin, M.Pd.  
dan Drs. Asrul, M.Si.

Editor: Mesiono, M.Pd.

Copyright © 2013, pada penulis  
Hak cipta dilindungi undang-undang  
All rights reserved

Penata letak: Tim Pracetak Citapustaka  
Perancang sampul: Aulia@rt & Design Grafis

Diterbitkan oleh:

### CITAPUSTAKA MEDIA

Jl. Cijotang Indah II No. 18-A Bandung  
Telp. (022) 82523903

E-mail: citapustaka@gmail.com

Contact person: 08126516306-08562102089

Cetakan pertama edisi revisi: Maret 2013  
Cetakan kedua: September 2015

ISBN 979-3216-92-1

Dilarang memperbanyak, menyalin, merekam sebagian atau seluruh  
bagian buku ini dalam bahasa atau bentuk apapun tanpa  
izin tertulis dari penerbit atau penulis

## KATA PENGANTAR

*Bismillahirrahmanirrahim*

Puji dan syukur penulis persembahkan kehadiran Allah SWT, yang dengan ilmu-Nya yang Maha Luas, maka tercurah sebagian kecil ke dalam ramuan naskah buku ini sehingga dapat disusun sebagaimana diharapkan. Hanya dengan menguasai Ilmu-Nya, maka kekhalifahan manusia akan dapat dijalankan, karena tidak ada makhluk lain yang mau menerima kekhalifahan itu, selain manusia dengan segala kelebihan dan kekurangannya.

Menghayati akan makna amanah dan kekhalifahan, setetes ilmu pantas saja untuk disebarkan kepada siapapun yang ingin mengetahuinya. Hanya sarana dan fasilitas yang dibentangkan Allah SWT di alam jagat raya ini. Buku inipun disusun dengan judul: "KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN KONTEMPORER", untuk dipersembahkan kepada para peminat kajian Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan, baik dari kalangan praktisi pendidikan, maupun mahasiswa yang sedang menekuni bidang ilmu kependidikan, bagi calon guru, dan administrator pendidikan.

Sedidaknya buku ini mengajak untuk mengubah sekolah dari rutinitas kepada arah yang jelas, terencana dan berkualitas unggul lewat berbagai model kepemimpinan. Mulailah dari mengubah model kepemimpinan kepala sekolah. Mulailah mengubah diri, dan dari dalam sekolah sebagai gerakan dari bawah (*bottom up movement*). Dengan menyadari kondisi sumberdaya tenaga Kepala Sekolah yang sangat beragam latar belakangnya, sementara perubahan begitu gencar dan sangat massif dalam era global, tentu saja diperlukan kebijakan pemerintah dari atas, untuk membenahi sistem rekrutmen



atau penempatan kepala sekolah yang lebih profesional, akuntabel dan kapabel sebagai gerakan dari atas (*top down movement*). Dalam tataran operasional, semua kea'arifannya ada pada kebijakan pemerintah untuk memberdayakan bangsa ini melalui pendidikan.

Dengan kehadiran buku ini, pesan moral yang dibawa tidak hanya pembelajaran nilai kepemimpinan pendidikan, tetapi menyuarakan kegelisahan nurani pendidik akan masa depan anak bangsa jika kepemimpinan pendidikan dari Dinas Pendidikan, Cabang Dinas Pendidikan, Kepala Sekolah, Pengawas, dan guru tidak dibenahi maka kerapuhan moral, mental, keilmuan yang tinggal menunggu waktu saja untuk dipetik. Sekolah tidak akan berfungsi optimal dalam membentuk karakter bangsa (*Nation Character Building*) jika banyak kepala sekolah kurang becus mengurus sekolah. Jangan biarkan sekolah salah urus, jika bangsa ini tidak ingin ambruk! Saatnyalah benahi diri, memimpin diri, mulai dari dalam sekolah, suarakan kebaikan, kebenaran, dan kemuliaan, hargai kesucian fitrah anak. Bukankah itu semua slogan pendidikan?

Semoga dengan kehadiran buku ini, dapat menambah kegairahan para pemimpin pendidikan untuk memberdayakan lembaga-lembaga pendidikan yang menjadi cermin mengaca diri bagi citra budaya kemanusiaan anak bangsa yang menjadi amanah bagi para pendidik. Terima kasih kepada penerbit yang berkenan menerbitkan buku sederhana ini demi mengisi satu ruang kecil yang tersisa dari banyak ruang yang sudah diisi para pengkaji terdahulu di pentas buku nasional.

Jakarta, Februari 2013

Penulis

## DAFTAR ISI

|                      |   |
|----------------------|---|
| KATA PENGANTAR ..... | 5 |
| DAFTAR ISI .....     | 7 |

### BAB I

|                                    |    |
|------------------------------------|----|
| <b>PENDAHULUAN</b> .....           | 9  |
| A. Menengok Rapuhnya Sekolah ..... | 9  |
| B. Beberapa Kemungkinan .....      | 12 |
| C. Membenahi Kepemimpinan .....    | 17 |

### BAB II

|  |    |
|--|----|
| <b>MEMAHAMI EKSISTENSI SEKOLAH</b> .....         | 23 |
| A. Eksistensi Organisasi.....                    | 23 |
| B. Sekolah sebagai Organisasi Sistem Kerja ..... | 26 |
| C. Aplikasi Model Organisasi di Sekolah .....    | 40 |
| D. Prinsip Organisasi Sekolah Efektif .....      | 48 |

### BAB III

|  |    |
|--|----|
| <b>KONSEP DASAR KEPEMIMPINAN</b> ..... | 55 |
| A. Definisi Kepemimpinan .....         | 55 |
| B. Peran Kepemimpinan .....            | 59 |
| C. Teori Perilaku Kepemimpinan.....    | 63 |

### BAB IV

|  |    |
|--|----|
| <b>DIMENSI PRAKTIK KEPEMIMPINAN</b> .....          | 72 |
| A. Kepemimpinan dan Pengambilan Keputusan .....    | 72 |
| B. Kepemimpinan dan Komunikasi Interpersonal ..... | 75 |
| C. Keteladanan kepemimpinan .....                  | 81 |
| D. Pemberian Reward dan Hukuman .....              | 84 |

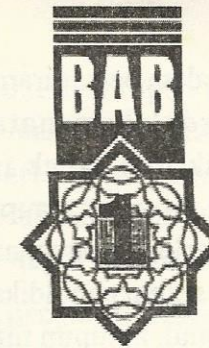


## **BAB V**

|  |           |
|--|-----------|
| <b>KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN KONTEMPORER .....</b>                   | <b>86</b> |
| A. Kepemimpinan dan Manajemen Pendidikan .....                     | 86        |
| B. Taktik Mempengaruhi dalam Kepemimpinan Sekolah ..               | 94        |
| C. Kepemimpinan Fasilitatif: Memberi Jalan Perubahan Sekolah ..... | 104       |
| D. Kepemimpinan Mutu untuk Sekolah unggul: Suatu Tawaran .....     | 117       |

## **BAB VI**

|   |            |
|---|------------|
| <b>EFEKTIVITAS KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN .....</b>    | <b>140</b> |
| A. Kepemimpinan Kepala Sekolah .....                | 140        |
| B. Efektivitas Kepemimpinan Pengawas .....          | 167        |
| C. Kepemimpinan Guru: Membedayakan Anak Didik ..... | 182        |
| <b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>                         | <b>190</b> |
| <b>TENTANG PENULIS .....</b>                        | <b>196</b> |



# **PENDAHULUAN**

## **A. Menengok Rapuhnya Sekolah**

Kini era globalisasi abad ke-21 telah memunculkan persaingan antar bangsa, ekonomi global, perubahan budaya, perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK) yang semakin canggih. Untuk itu diperlukan para pengelola dan pimpinan pendidikan yang mampu mengantisipasi perkembangan eksternal bagi kemajuan sekolah. Hal ini penting dicermati karena dari sekolah efektif diharapkan pengembangan sumberdaya manusia (SDM) unggul yang memiliki kepribadian utuh (keterpaduan spiritual, emosional, estetika, intelektualitas, etika dan moralitas, serta sosialitas) untuk berperan optimal mengantisipasi dan merespon perkembangan zaman yang kompetitif bagi kemajuan bangsa yang berperadaban.

Rendahnya kualitas SDM merupakan masalah mendasar yang dapat menghambat pembangunan, perkembangan ekonomi dan kebudayaan nasional. Apalagi dalam era globalisasi dewasa ini, boleh dikatakan hanya dengan ketersediaan SDM bermutu unggul bangsa ini akan dapat memenangkan persaingan. Jika bangsa



Indonesia ingin berkiprah dalam percaturan global, langkah pertama yang harus dilakukan adalah menata ulang perencanaan pengembangan SDM, baik dari aspek intelektual, emosional, spiritual, kreativitas, moral, karakter maupun tanggung jawabnya. Penataan SDM tersebut perlu diupayakan secara bertahap dan berkesinambungan melalui sistem pendidikan yang berkualitas baik pendidikan formal, nonformal, maupun informal, dari pendidikan dasar sampai pendidikan tinggi (Mulyasa, 2006:4-5).

Dewasa ini para kepala sekolah, termasuk pendidik tengah menghadapi berbagai tuntutan masyarakat agar mereka mengambil solusi dan tindakan perbaikan sekolah. Tuntutan tersebut muncul ke permukaan karena hasil pendidikan belum sepenuhnya memuaskan pengharapan (*expectation*) banyak pihak, dunia usaha dan industri (DUDI), pemerintah, orang tua dan masyarakat. Ternyata hasil pendidikan masih menunjukkan rendahnya mutu lulusan, kurikulum yang terlalu berat bagi anak, sarana dan prasarana yang kurang lengkap, kinerja guru dan tenaga kependidikan cenderung rendah, kesejahteraan guru masih menyedihkan, motivasi belajar siswa rendah, bahkan nampaknya keterlibatan orang tua

juga rendah. Semuanya itu semakin melengkapi runyamnya kondisi pendidikan nasional. Begitu pula yang terjadi pada berbagai sekolah *utamanya di daerah-daerah pinggiran dan terpencil di negeri ini.*

Meskipun sudah ada kebijakan Bantuan Operasional Sekolah (BOS) yang membebaskan orang tua dari membayar uang sekolah pada jenjang pendidikan dasar (SD/MI dan SMP/MTs), tapi diperkirakan nampaknya masih banyak anak usia sekolah yang tidak dapat mengakses pendidikan karena himpitan ekonomi. Ada pula Bantuan Operasional Manajemen Mutu (BOMM), yang memberikan suntikan dana 50 juta untuk peningkatan mutu guru, kepemimpinan dan pembelajaran melalui format pelatihan bagi sekolah negeri dan swasta. Sedangkan untuk peningkatan ketersediaan sarana dan prasarana ada Dana Bantuan Langsung (DBL) bagi sekolah-sekolah yang dalam hal ini para kepala sekolah mengelola secara mandiri

penggunaan dana tersebut. Begitupun fenomena kejiakan ini bagi sebagian warga sekolah masih dirasakan setetes air di tengah gurun dalam teriknya matahari. Sebab, pada sebagian daerah masih banyak sekolah yang rusak parah, ambruk karena yang diperbaiki, bahkan sama sekali tak dapat dijadikan tempat belajar.

Sisi lain, belum lagi pengaruh lingkungan eksternal yang kurang kondusif, pandangan pesimis orang tua terhadap pendidikan, peluang kerja yang sempit, ketertinggalan kemajuan sekolah dibanding dengan perubahan teknologi menyebabkan semakin runyamnya lingkungan internal sekolah. Hanya sedikit harapan digantungkan kepada kemauan politik pemerintah untuk mempercepat amanat UUD 1945, yang menetapkan 20 % dari APBN dan atau APBD dialokasikan untuk anggaran pendidikan, kapankah itu terwujud?

Menarik untuk dicermati, persoalan lain yang membelit sistem pendidikan nasional secara internal, mengacu kepada pendapat Al Hamdani (2005:13), yaitu:

- (1) Rendahnya pemerataan kesempatan belajar (*equity*) disertai dengan banyaknya peserta didik yang putus sekolah dan tidak melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi,
- (2) Rendahnya mutu akademik terutama dalam penguasaan ilmu pengetahuan alam, matematika dan bahasa khususnya bahasa asing. Padahal kemampuan penguasaan terhadap materi-materi tersebut merupakan modal dasar untuk menguasai dan mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi,
- (3) Rendahnya efisiensi internal, terutama dengan banyaknya peserta didik yang mengulang kelas dan lamanya masa studi yang melampaui waktu standar yang ditetapkan,
- (4) Rendahnya efisiensi eksternal sistem pendidikan atau yang biasa disebut dengan relevansi pendidikan,
- (5) Kecenderungan terjadinya penurunan akhlak dan moral



yang menyebabkan anak didik cenderung bersikap bringas, kasar, asosial, mudah sekali terjerembab kepada perilaku yang merugikan dirinya maupun lingkungannya, seperti penyalahgunaan obat, minuman keras, penodongan, pembajakan, dan lain sebagainya.

Konsekuensi logis keadaan sebagaimana diungkapkan bahwa sekolah sebagai sub sistem sosial berfungsi dalam mengintegrasikan semua sub sistem yang ada di dalamnya. Baik penyusunan tujuan dan nilai dari masyarakat untuk menentukan tujuan sekolah, maupun penggunaan pengetahuan untuk menjalankan tugas sekolah yaitu pengajaran dan pembelajaran sesuai tuntutan keperluan masyarakat dan bangsa. Di dalamnya diperlukan pengetahuan tentang pendidikan, psikologi, komunikasi, manajemen, kepemimpinan, bahasa dan lain sebagainya bagi pelaksanaan tugas pengajaran dan pembelajaran secara efektif dan efisien.

Berbagai kerunyaman internal yang digambarkan di atas, dan intervensi faktor eksternal terhadap sekolah baik yang positif untuk perbaikan dan peningkatan mutu maupun pengaruh negatif yang memperlemah mutu pendidikan merupakan konsekuensi keberadaan sekolah sebagai bagian dari sistem sosial yang luas. Tidak satu pun sistem sekolah tidak bergerak dalam situasi yang vakum, karena itu faktor eksternal tetap diterima dan dapat mempengaruhi kondisi internal sekolah sebagaimana yang diharapkan. Kerangka berpikir seperti ini yang harus dicermati dan dirancang para pengelola dan pimpinan sekolah untuk memanfaatkan potensi atau sumberdaya internal dan eksternal dalam rangka mencapai kemajuan sekolah.

## **B. Beberapa Kemungkinan**

Fenomena dan kondisi yang dijumpai dalam sistem pendidikan atau persekolahan sebagaimana diungkapkan di atas sungguh menggelisahkan kepekaan budaya bangsa dalam Negara Kesantunan

Republik Indonesia yang berdasarakan Pancasila. Bagaimanapun, tujuan nasional untuk mencerdaskan kehidupan bangsa merupakan sesuatu yang ideal untuk diwujudkan melalui sistem pendidikan nasional.

Secara ideal, di dalam sistem sekolah terjadi proses interaksi kepala sekolah, guru, pegawai/karyawan, pengawas, komite sekolah serta murid. Semu proses interaksi berlangsung karena dipengaruhi fungsi pengorganisasian, pembagian tugas, komunikasi, motivasi, kewenangan, dan keteladanan. Kemudian adanya struktur organisasi sekolah mengarahkan unsur manusia berinteraksi dalam organisasi sekolah. Kepala sekolah sebagai pimpinan berperan menjalankan kepemimpinan, manajer, pendidik, pengawas, dan pendorong bagi guru-guru dalam proses kependidikan melalui pembelajaran, dan latihan. Guru berinteraksi sesama guru dan murid dalam kegiatan pengajaran dan pembelajaran. Demikian pula ada pola komunikasi di dalam interaksi ini sebagai inti kegiatan kemanusiaan mengembangkan potensi anak didik atau pelajar menuju kedewasaan dalam makna yang luas sehingga dapat mengisi peran sesuai sistem sosial.

Mencermati apa yang dikemukakan Scotter, et al (1979:120), bahwa fungsi sosialisasi yang dijalankan sekolah, mencakup lima bidang, yaitu: (1) pendidikan (mencakup tidak hanya pengetahuan, keterampilan tetapi juga sikap, nilai dan kepekaan), (2) sosial, yaitu seleksi peran sosial (mencakup tidak hanya sertifikasi kemampuan tingkat tinggi, tetapi juga lebih dari sekedar pembekalan dan seleksi), (3) indoktrinasi, (4) pemeliharaan rohani/jiwa, (5) aktivitas masyarakat". Semua fungsi di atas berkaitan dengan pembentukan pribadi warga negara dan kelangsungan hidup masyarakat dan bangsa.

Untuk menjalankan kegiatan guna mencapai tujuan pendidikan (tujuan umum, tujuan nasional, institusional, standar kompetensi, kompetensi dasar, dan indikator pembelajaran), sesuai peran sosial sekolah, sebagaimana diharapkan sekolah dan masyarakat maka peran kepemimpinan pendidikan harus berjalan optimal. Secara



operasional, kepemimpinan sekolah harus berlangsung efektif bagi kemajuan sekolah, terutama dengan otonomi yang lebih luas.

Dengan begitu maka kepemimpinan kepala sekolah mau tidak mau harus memfungsikan manajemen baik dalam perencanaan, *pengorganisasian, pergerakan maupun pengawasan bagi terjaminnya kelancaran tugas, kinerja tinggi, pelayanan siswa dan orang tua secara baik sehingga sekolah mampu mengeluarkan lulusan sebagaimana diharapkan masyarakat. Semua proses, fungsi, dan tugas yang diungkapkan hanya mungkin berubah ke arah yang lebih baik dengan kepemimpinan yang berbasis kepada visi untuk lebih berkualitas.*

Untuk mengatasi berbagai persoalan kependidikan dewasa ini, banyak metode yang ditawarkan berbagai literatur yang disusun para pakar tentang manajemen mutu, perbaikan berkelanjutan dan metode pembelajaran baru, bahkan reformasi manajemen sekolah dengan menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). Semua itu dimaksudkan agar sekolah dapat bersikap proaktif untuk merespon perubahan lingkungan era informasi dan menyusun kerangka perbaikan sekolah untuk meningkatkan kualitasnya.

Sebagai suatu organisasi, sekolah memiliki unsur atau komponen yang berfungsi dan saling berhubungan dalam rangka mencapai tujuan sekolah. Komponen-komponen tersebut terdiri dari kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru-guru, karyawan, supervisor, dan siswa. Ada pula unsur sarana dan prasarana, termasuk fasilitas dan finansial sekolah, disamping komponen kurikulum pendidikan sebagai pedoman bagi proses pengajaran dan pembelajaran. Semua aktivitas pembelajaran, manajemen, kepemimpinan, layanan bimbingan dan pembinaan murid kecuali dipengaruhi kekuatan internal sekolah juga dipengaruhi kekuatan eksternal dari masyarakat dan pemerintah untuk menentukan mutu lulusan dan layanan sekolah.

Sekolah merupakan suatu organisasi yang melaksanakan

kegiatan pendidikan secara formal. Sebagai suatu institusi sosial, sekolah (kelas, sekolah atau komunitas) mencakup dua bentuk fenomena. Pertama, lembaga dengan peranan tertentu dan harapan-harapan yang akan memenuhi tujuan-tujuan dari sistem. Dan kedua, individu-individu dengan kepribadian sendiri dan disposisi kebutuhan menjadi kebiasaan sistem, yang diobservasi dari kumpulan interaksi yang disebut perilaku sosial.

Peranan sekolah sangat strategis dan menentukan kualitas generasi yang akan berperan di masa depan. Inti kegiatan sistem persekolahan paling tidak memiliki dua tujuan utama, yaitu: *pertama*, mendidik murid dalam berbagai ragam program akademik, atau keterampilan kognitif dan pengetahuan. *Kedua*; mendidik pelajar dalam pengembangan individu dan keterampilan sosial serta pengetahuan yang diperlukan untuk fungsi pekerjaan dan sosial politik di masyarakat.

Hubungan keorganisasian yang berkembang di sekolah atau sistem sekolah adalah menekankan pada sistem nilai dalam hubungan kepada antar manusia, tugas keorganisasian dan situasi yang dirasakan (iklim). Hubungan interpersonal di dalam satu organisasi cenderung mengambil bentuk dari pola atau struktur. Seseorang merasakan sebagai pimpinan, seseorang mendelegasikan tugas kepada yang lain, orang tertentu berbicara lebih sering kepada yang lain dalam organisasi dari yang lain, pengembangan cara berinteraksi, makan siang bersama dalam kelompok tertentu, gosip tertentu dalam komunikasi, dll. Inilah format hubungan dan banyak lagi jenis hubungan dalam struktur organisasi. Beberapa pola hubungan tersebut dibangun melalui tindakan resmi dan merupakan organisasi formal. Hal yang lain tidak resmi dan merupakan organisasi informal.

Setiap sekolah idealnya mampu mengubah budaya sekolah dari gerak rutinitas kepada perubahan bermakna yang dipandu visi, misi dan rencana strategi peningkatan kualitas berbasis sekolah. Sekolah harus berubah, dan perubahan yang diharapkan akan dapat dicapai



bila warga sekolah mau memulai perubahan yang lebih terencana dan terarah menuju kualitas unggul.

Dalam menengok dan mencermati berbagai persoalan pendidikan inilah, para kepala sekolah dan pendidik jangan sampai anggap enteng dan mencari solusinya dengan menyederhanakan *semua persoalan*. Diperlukan suatu keterpaduan antara pemikiran dengan tindakan. Namun sebelum menyusun langkah perbaikan sekolah, maka ada suatu sistem pemikiran yang harus diperbaharui. Belakangan ini berpikir sistem (*system thinking*) telah dipandang sebagai suatu teknologi. Berpikir kesisteman berasal dari dasar teori pengetahuan yang disusun menjadi prosedur, alat-alat dan teknik. Pada gilirannya berpikir sistem berkembang menjadi teknologi, karena pengetahuan ini adalah bentuk disiplin rasional bagi pemikiran *tentang pemecahan masalah kehidupan manusia*. Pemikiran sistem menawarkan cara pandang terhadap masalah pendidikan yang dipengaruhi berbagai faktor internal dan eksternal sehingga sukar untuk dipecahkan.

Adalah patut diperhatikan pendapat Salisbury (1996:18) menjelaskan: *systems thinking allows us to look at education by lifting the roof of exposing the floor plan, enabling all to see the entire pattern and operation. It allows us to see how a problem in one part of educational process may contribute to problems in other parts*. Oleh karena itu, persoalan pendidikan tidak boleh dipandang dalam perspektif parsial, disederhanakan dan sepintas lalu. Berpikir sistem memandang suatu persoalan secara sistemik dengan mencermati bahwa ada banyak faktor yang mempengaruhi munculnya persoalan. Di sisi lain persoalan yang muncul mempengaruhi berbagai unsur dalam organisasi pendidikan dalam mencapai tujuan yang diinginkan.

Aplikasi konsep sistem dalam memecahkan masalah secara sistemik telah dijumpai di dalam memandang organisasi, pengambilan keputusan, perencanaan, pengaturan, kepemimpinan, kontrol dan komunikasi. Pandangan sistem telah membantu para manajer dalam

menyusun kerangka berpikir yang sistemik dengan menggunakan pendekatan sistem sehingga persoalan-persoalan yang rumit dapat dipecahkan secara signifikan untuk mencapai tujuan yang diinginkan dengan mengambil kebijakan berdasarkan prioritas dan berkelanjutan bukan perbaikan tambah sulam yang memenuhi keperluan sesaat.

Setidaknya ada beberapa kemungkinan mengarahkan perubahan sekolah, tentu saja yang utama membenahi kemampuan manajerial dan kepemimpinan kepala sekolah. Karena itu perlu ada regulasi yang jelas sertifikasi bagi calon dan kepala sekolah oleh pemerintah. Jadi jangan sampai pertimbangan-pertimbangan konvensional yang dijadikan syarat penempatan kepala sekolah, jika ingin sekolah berubah ke arah yang baik. Pokoknya faktor penentu kinerja sekolah, dapat berupa faktor internal (dalam), yaitu: manajemen, kepemimpinan, iklim sekolah, anak didik, dan pendidik, sedangkan faktor eksternal (luar) di antaranya; faktor ekonomi, lingkungan sosial, domestik, geografis, dan budaya”.

### C. Membenahi Kepemimpinan

Peran strategis sekolah tak dapat dibantah dalam perkembangan dan kemajuan suatu masyarakat. Di sisi lain perkembangan masyarakat akan mempengaruhi sistem dan dinamika persekolah dari zaman ke zaman. Untuk menjalankan peran ideal sekolah sebagai sistem sosial yang menyiapkan generasi muda sesuai kebutuhan bangsa agar dapat berkembang dan mencapai kemajuan, maka kondisi persekolahan yang kurang kondusif bagi mencapai keunggulan haruslah dibenahi, diperbaiki, kemudian dirancang ulang dengan suatu rancangan perubahan untuk peningkatan mutu sekolah.

Meminjam pendapat Velze, et al (1985) yang dikemukakan Dalin (1998:27) bahwa perbaikan sekolah adalah suatu usaha sistematis dan berkelanjutan dalam bidang perubahan kondisi pembelajaran dan yang berkenaan dengan kondisi internal dalam



satu atau lebih sekolah dengan tujuan akhir pencapaian sasaran sekolah secara lebih efektif”.

Meskipun pemerintah sudah memberlakukan otonomi daerah dengan implikasi desentralisasi pendidikan, namun sekolah-sekolah belum banyak mengalami perkembangan yang menggembirakan. Itu artinya, iklim sekolah cenderung kurang kondusif bagi munculnya gagasan dan kebijakan baru sekolah dalam mengembangkan dirinya untuk meningkatkan kualitas sekolah. Utamanya pada sekolah dasar yang kualitas sumberdaya tenaga guru dan kepala sekolah masih kurang kondusif untuk menerapkan gaya dan model kepemimpinan yang memberi peluang bagi peningkatan mutu sekolah. Suatu model kepemimpinan yang memberikan kemudahan kepada sumberdaya tenaga kependidikan untuk mewujudkan gagasan perbaikan atau peningkatan mutu sekolah memang sangat dibutuhkan. Dikemukakan oleh Achua dan Lussier (2010:4) bahwa keberhasilan karir individu dan penampilan organisasi ditentukan oleh efektivitas perilaku para pemimpin. Dalam hal ini kepemimpinan menjadi hal yang krusial bagi keberhasilan dan para peneliti menempatkan kepemimpinan sebagai alat yang sangat penting.

Para pemimpin di dunia pendidikan harus lebih terlibat dalam upaya membentuk sekolah yang tanggap terhadap kebutuhan yang muncul dalam komunitas dan masyarakat, tidak hanya yang berkaitan dengan perubahan konteks dunia kerja maupun pekerjaan, tetapi juga memperhatikan masalah politis, kultural, dan perubahan sosial yang berlangsung. Dalam merancang ulang sekolah, para pemimpin baru ini harus memadukan kecakapan organisatoris dan sosial. Mereka harus tanggap terhadap perkembangan kebijakan sosial baik di sektor swasta maupun negara, dan berpartisipasi membentuk kebijakan tersebut. Kondisi ini menunjukkan perlunya gaya kepemimpinan intelektual dan politis yang baru di kalangan para kepala sekolah. Sebagaimana diungkapkan oleh Foster (1989), para pemimpin baru harus bersifat intelektual transformatif (meskipun mereka harus menggunakan idiom yang aneh ini atas diri mereka

sendiri). Para pemimpin harus melihat diri mereka sebagai bagian dari diskusi kebijakan, tidak hanya pelaksanaan kebijakan yang diputuskan oleh orang lain. Lebih lanjut, diskusi itu tidak hanya seputar kenyamanan kerja dan upah, tetapi harus menjangkau keprihatinan tentang apa mestinya diajarkan oleh sekolah dan keragaman pola pengajarannya (Starratt, 2011 : 13).

Untuk mencapai peningkatan yang signifikan dalam produktivitas pelajar, adalah penting untuk merancang sepenuhnya bentuk organisasi pengajaran dengan kepemimpinan efektif. Pengorganisasian pembelajaran yang selama ini eksis adalah sekolah sebagai suatu struktur yang berbeda dengan struktur organisasi lainnya. Sebab struktur sekolah pada saat ini dirancang sebelum era informasi, dan otonomi daerah, maka pengembangan seluruh komponen sekolah harus menjadi agenda para pengelola, kepala, pengawas dan guru-guru sekolah sehingga membuka peluang mewujudkan cita-cita mengembangkan sekolah yang efektif dan modern.

Dilihat dari segi manajemen dan efisiensi sekolah dikemukakan Hoy, et al (2000) bahwa kualitas sekolah memiliki karakteristik sebagai berikut:

- 1) Kepala sekolah yang efektif, atau pengawas,
- 2) Kepercayaan penuh kepada kepala sekolah oleh staf dan guru serta orang tua,
- 3) Komitmen dan kepercayaan semua staf, administrator, dan para guru untuk hadir ke sekolah,
- 4) Manajemen yang baik dan efisiensi penggunaan sumberdaya, mencakup keuangan yang didapat sekolah.
- 5) Nilai yang baik dari uang yang diberikan kepada sekolah,

Dapat disimpulkan bahwa sekolah yang memiliki kualitas unggul ditandai dari bukti tingginya kepuasan terhadap hasil pengajaran, proses pembelajaran, pelaksanaan kurikulum mencapai



target, terpenuhinya pengembangan spiritual, moral, sosial dan pengembangan budaya, tidak ada yang gagal (tidak naik kelas, atau tidak lulus). Para guru memiliki pengharapan yang tinggi terhadap prestasi pelajar sehingga dapat mendorong pencapaian proses pengajaran efektif. itu semuanya dimulai dari gaya dan model kepemimpinan yang mau merancang perubahan dengan berbasis pada visi kepemimpinan yang baik.

Perubahan sikap pada banyak pribadi kepala sekolah yang diikuti para guru dan pengawas sangat penting agar supaya dapat membawa keberhasilan pengembangan budaya mutu sebagai prestasi yang positif pula. Pada pokoknya para guru memang memiliki kebutuhan prestasi yang berbeda yang akan muncul dan semakin baik manakala ada dorongan dengan melibatkan guru-guru dan mencapai kualitas hasil pengajaran oleh para kepala sekolah dengan kepemimpinan bermutu. Jadi yang penting dalam mendorong budaya mutu di kalangan guru adalah adanya kepemimpinan transformasional dengan keterlibatan yang tinggi para guru merancang perubahan ke arah mutu sehingga pengawasan dapat dikurangi.

Pengelola sekolah harus menangani persoalan pengajaran harus tim kerja, ahli sistem, dukungan sistem kinerja elektronik, proses pelaksanaan kerja secara sistemik dari waktu ke waktu. Alasan lain, pengembangan organisasi sekolah dari bentuk organisasi yang ada saat ini dalam sekolah yang lebih utama dirancang kembali adalah oleh kepala sekolah bersama para guru berfokus kepada pembelajaran efektif.

Guru profesional secara umum guru dituntut memilih materi pembelajaran berdasarkan kebutuhan para pelajar. Para guru selalu disiplin mengajar, berdiskusi dan menyiapkan buku sumber belajar sebagai strategi utama penagajaran mereka. Sistem ini dihadirkan agar para pelajar benar-benar belajar secara efektif dengan dukungan kemampuan memecahkan masalah dalam konteks pembelajaran aktif.

Dijelaskan oleh Salibusry (1996) dalam suatu organisasi sekolah yang berpusat kepada pelajar dan pembelajaran, maka pelajar menjadi aktor utama dengan para guru memberikan bimbingan dan bantuan kepada para pelajar untuk mengakses informasi dan materi pembelajaran yang dibutuhkan. Setiap pelajar harus membuat rencana materi pembelajaran mereka dan tujuan sebagai bahan yang diputuskan oleh guru secara bersama dengan para pelajar dan orang tua (namun biasanya pendekatan ini hanya berjalan di kalangan pelajar yang berbakat dan berpotensi baik).

Perspektif perubahan yang diinginkan adalah diawali dari kepemimpinan kepala sekolah, kepemimpinan guru, dan kepemimpinan para pengawas dituntut untuk lebih dahulu menampilkan kerangka paradigma baru bagi upaya mempermudah berlangsungnya pendidikan yang memberdayakan anak-anak didik. Ada beberapa alasan yang menuntut untuk perubahan kepemimpinan menuju pengembangan sekolah efektif. Setidaknya alasan utamanya adalah tuntutan kebutuhan dan pendekatan pembelajaran yang juga berubah sehingga kepemimpinan benar-benar diharapkan bersifat transformatif dan fasilitatif. Selain itu, tuntutan secara rasional, hal yang berbeda dengan pendekatan pembelajaran kontemporer adalah semua persoalan pembelajaran diserahkan kepada pelajar secara langsung dengan fasilitator dari guru. Pilihan strategi pembelajaran diserahkan kepada pelajar baik dalam bentuk belajar bersama, tutorial sesama pelajar, kelompok kecil pembelajaran, penggunaan komputer untuk belajar, tutorial pribadi sendiri dan metode lainnya. Pembelajaran tuntas tidak hanya memerlukan permulaan pada saat menyiapkan tugas pembelajaran. Tetapi juga harus dapat menentukan pelajaran selanjutnya setelah menyelesaikan yang mereka tetapkan sebagai bahan pelajaran permulaan.

Alasan lain penggunaan kepemimpinan baru pendidikan bagi pengembangan sekolah adalah karena perkembangan teknologi yang dapat dimanfaatkan bagi pembelajaran begitu cepat dewasa ini. Teknologi informasi dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan



prosedur pembelajaran, pemenuhan informasi dan metode pembelajaran. Hal itu saat ini merupakan hal yang mungkin untuk dipenuhi melalui penggunaan sistem belajar berbasis komputer, sehingga pelajar dapat mudah mencari sumber material pembelajaran, dan peningkatan keterampilan dalam belajar semakin interaktif antara guru dan peserta didik. Teknologi baru, seperti simulasi komputer, dan lingkungan pembelajaran berbasis komputer, memungkinkan pelajar berinteraksi satu dengan lainnya, dengan guru dan tanpa ahli karena jaringan kerja komputer, dan sistem multi media yang dapat diperoleh dan digunakan secara dramatis untuk meningkatkan dari pembelajaran individual kepada efektivitas dan efisiensi pembelajaran yang berkinerja tinggi. Bukankah tuntutan akan gaya dan model kepemimpinan pendidikan juga harus berubah? siapa yang bertanggung jawab untuk keperluan ini? di sini perlu memulai dari memahami kerangka konseptual kepemimpinan pendidikan efektif yang menawarkan berbagai strategi, model dan sifat-sifat yang mungkin dikembangkan para pimpinan pendidikan dalam zaman kekinian. []



## MEMAHAMI EKSISTENSI ORGANISASI SEKOLAH

### A. Eksistensi Organisasi

Di dalam wacana ini perlu dibahas tentang eksistensi sekumpulan orang-orang yang berhimpun dalam satu wadah sehingga disebut organisasi. Selain itu bagaimana sejumlah orang bisa bekerjasama dalam kelompok-kelompok untuk mencapai tujuan-tujuan dan objek-objek yang jelas dalam suatu organisasi.

Begitulah berbagai keperluan manusia secara individual dan komunal tidak akan dapat terpenuhi tanpa adanya organisasi. Untuk keperluan ekonomi, ada organisasi perbankan, guna memenuhi keperluan pelayanan kesehatan ada rumah sakit. Dalam rangka memenuhi keperluan pendidikan, maka diperoleh dari organisasi yang namanya sekolah. Bahkan guna mengatur tata kehidupan masyarakat, ada organisasi pemerintahan dengan segala unit-unit pemerintah dan partai politik.

Organisasi yang ada di masyarakat adalah sistem yang dibuat oleh manusia. Itu artinya, karena kreativitas manusia sebagai makhluk yang berakal, memiliki ilmu dan berbudaya, maka dalam



mengatasi masalah kehidupannya secara rasional dan empiris manusia merancang, menyusun, dan menata berbagai organisasi.

Menurut Winardi (1990:373) seorang manajer merupakan orang di dalam sebuah organisasi yang bertanggung jawab atas hasil pekerjaan satu orang atau lebih. Manusia merupakan sebuah sumber daya dasar dari organisasi.

Gamage dan Pang (2003:60) menjelaskan bahwa organisasi adanya dua orang atau lebih bekerjasama membentuk organisasi bagi suatu tujuan mencapai tujuan umum atau sasaran-sasaran.

Secara definitif dikatakan Winardi (1990:374) organisasi merupakan sebuah kumpulan orang-orang yang bekerjasama dalam wujud pembagian kerja, guna mencapai suatu tujuan bersama tertentu”.

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa organisasi adalah sekumpulan orang yang bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan sebelumnya”.

Berdasarkan definisi tersebut, paling tidak ada empat elemen dasar organisasi sebagaimana dikemukakan Winardi (1990:374), yaitu:

#### 1. Kumpulan Orang-orang

Adapun alasan untuk keberadaan organisasi-organisasi adalah karena ingin diupayakan agar sebuah usaha sekian banyak orang dikombinasikan sehingga dapat mencapai hasil lebih dari hasil yang dicapai bila mereka hanya bekerja sendiri, atau hasil semakin optimal bila mereka bekerjasama.

Hal tersebut dinamakan orang dengan istilah adanya sinergi, yaitu adanya usaha penciptaan sesuatu keseluruhan yang lebih besar dibandingkan dengan jumlah dari bagian-bagiannya secara individual. Maka sinergi ini timbul pada organisasi-organisasi, apabila orang-orang yang ada di sana bekerjasama dengan cara sedemikian rupa, hingga efektivitas hasil pekerjaan mereka masing-masing dipertinggi”.

#### 2. Pembagian Kerja

Pekerjaan di dalam suatu organisasi tertentu perlu dibagi lagi, atau dialokasi dalam bentuk tugas-tugas pekerjaan yang terspesialisasi kepada para individu dan kelompok-kelompok kerja. Melalui pembagian kerja atau spesialisasi orang-orang yang ada dalam organisasi dapat mengembangkan keterampilan dan keahlian mereka hingga hal tersebut membantu menaikkan efektivitas hasil pekerjaan mereka.

#### 3. Bekerjasama

Adapun aktivitas-aktivitas dari banyak orang yang terpisah dan yang terspesialisasi harus dikoordinasikan jika mereka ingin mencapai sinergi. Kecuali apabila orang-orang bekerjasama, maka hasil pekerjaan mereka tidak akan menguntungkan sasaran-sasaran hasil pekerjaan umum organisasi yang bersangkutan.

#### 4. Tujuan bersama

Hal ini merupakan tujuan super-ordinat organisasi tertentu. Tujuan ini merupakan titik kesatuan dan persatuan, atau kesatuan kehendak sehingga memerlukan upaya pelaksanaan dan koordinasi pekerjaan dari semua bidang atau unit pekerjaan.

Perspektif lain, bahwa organisasi memiliki jenis atau bentuk karakter yang luas, yaitu: sebagian dari organisasi itu bersifat luas dan sebagiannya lagi bersifat sempit. Mereka memiliki struktur yang sederhana ataupun kompleks dan mereka juga tetap berjalan dengan alasan-alasan yang berbeda. Walaupun dengan semua alasan-alasan yang berbeda tersebut ada beberapa unsur umum yang utama, yaitu pemisahan di dalam organisasi.

Gross (1964) sebagaimana dikemukakan Beach dan Reinhartz (2000) mengatakan bahwa organisasi dipandang sebagai bentuk suatu kelompok ataupun sistem kerjasama apabila memiliki lima



ciri-ciri di bawah ini, yaitu:

1. *Bentuk*

Semua anggota mengakui kebutuhan ataupun alasan yang paling utama bagi organisasi untuk selalu berjalan

2. *Adanya rasa saling memiliki*

Semua anggota, tanpa melihat kedudukannya, memiliki tanggung jawab antara satu dengan yang lainnya dan mereka diibaratkan seperti suatu bagian dari suatu kelompok yang menyatu.

3. *Adanya interaksi antara satu dengan yang lainnya*

Setiap anggota organisasi memiliki hubungan antara satu dengan yang lainnya secara sering dan terus menerus dilakukan, karena hal ini bisa membantu bagi mereka untuk meluangkan ide-ide dan saluran-saluran dari adanya komunikasi tersebut.

4. *Perbedaan fungsi*

Setiap anggota dari organisasi harus menunjukkan peran-peran dan tugas-tugas yang berbeda dan/atau yang dikhususkan.

5. *Memiliki kesatuan yang sama di dalam mencapai tujuan-tujuannya.*

Setiap anggota organisasi bekerjasama dengan usaha-usaha yang ada untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi tersebut.

## B. Sekolah Sebagai Organisasi Sistem Kerja

Perkembangan organisasi telah melewati periode panjang di atas pentas sejarah kebudayaan manusia. Owens (1995:3) menjelaskan paling tidak ada dua periode utama pandangan terhadap organisasi, yaitu:

### 1. Periode Modern

Periode modern selama beberapa dekade, para pakar didominasi kajian terhadap perilaku organisasi dibutuhkan menggunakan satu cara pandang tentang organisasi dan perilaku orang di dalamnya. Tuntutan menggunakan teori dan teknik ilmiah untuk menguji teori, yaitu teknik yang dipikirkan objektif, menggunakan statistik dengan sasaran tertinggi penelitian. Setidaknya pada tahun 1970-an merupakan puncak penggunaan pendekatan logika positivisme di kalangan pratisi sekolah, tak terkecuali dalam bidang kepemimpinan pendidikan.

Pada tahun lebih awal, yaitu tahun 1963, Rogers mendiskusikan tiga cara mengetahui tentang perilaku manusia dalam konteks terjadinya perilaku, yaitu:

- (1) Pengetahuan subyektif, yang berkenaan dengan hal fundamental kehidupan keseharian.
- (2) Pengetahuan obyektif, yaitu yang menurut Rogers tidak sejatinya sebagai yang obyektif tetapi secara aktual lebih diterima secara konsensus di antara para peneliti yang menguji pemikiran kepada yang meyakinkan untuk membuat penilaian tentang "kebenaran" dari apa yang terobservasi dan peristiwa, dan
- (3) Pengetahuan interpersonal dan fenomenologikal dalam hal yang dapat diketahui tentang kerangka pemikiran internal dari seseorang dengan memeriksa hipotesis, atau validitas kesimpulan sementara yang diajukan seseorang.

### 2. Periode Pasca Modern

Greenfield pada tahun 1974 di Inggris menyatakan bahwa pendekatan modern terhadap pemikiran organisasi mengalami kejatuhannya, karena ketidakmampuan pendekatan ilmu fisika dalam memahami perilaku manusia dan problem organisasi di



sekolah. Diperlukan pengembangan teoretik dalam administrasi pendidikan kontemporer, yaitu:

- (1) Organisasi sejatinya eksis hanya dalam pemikiran dan jiwa manusia. Seseorang tidak dapat menyentuh suatu organisasi, jika tidak memahaminya sebagai eksistensi yang saling bergantung. Suatu organisasi dalam suatu bangunan sosial yang nyata tidak hanya realitas fisik. Disarankan, untuk mengkaji fakta tentang perilaku dalam kehidupan organisasi berkenaan juga dengan pembagian nilai, keyakinan dari sejumlah orang dalam organisasi. Hal ini merupakan nilai kritis dalam memunculkan perilaku seseorang.
- (2) *Semua itu menggambarkan pengetahuan manusia tentang kenyataan, alamiah dan sosial berisikan suatu proses reduksi komponen subyektif. Boleh dikatakan manusia tidak pernah sesungguhnya melihat dunia sebagaimana adanya tetapi hanya sebagai perantara oleh interpretasi pemikiran manusia atas rangsangan yang masuk, karena itu ilmu sosial berbeda dengan ilmu alam secara fundamental, di sinilah peran penelitian dengan prosedur dan bukti yang seharusnya sesuai berbeda dari dua kenyataan fisik dan alamiah atau sosial.*

Sejatinya, setiap individu tentu memiliki beberapa pengalaman di pekerjaannya dalam sebuah yang namanya kelompok untuk mencapai suatu tujuan yang memiliki suatu rumusan yaitu sebuah organisasi yang sudah tidak asing lagi, yang sudah menjadi bagian dari kehidupan sehari-hari. Kelompok-kelompok masyarakat bekerjasama di dalam suatu pemerintahan dan juga kelompok-kelompok penting lainnya yang lebih khusus lagi yang merupakan beberapa contoh dari organisasi, dimana masing-masing individu tersebut memiliki rasa atau hubungan dengan masyarakat mereka. Sekolah sebagai organisasi juga merupakan sarana kerja bagi guru, pegawai dan pengawas (Beach dan Reinhartz, 2000).

Sekolah sebagai organisasi atau sarana kerja tidak berdiri sendiri

tanpa adanya masyarakat, ataupun organisasi-organisasi tersebut yang sedang dikelola, semuanya adalah hasil dari kerja keras masyarakat itu sendiri (Stacey, 1996), demikian dikemukakan dalam Beach dan Reinhartz, 2000).

Hasilnya, mereka begitu bersemangat dalam mengubah suatu bentuk-bentuk sistem yang ada di organisasi tersebut dari *input* (masukan atau sumber) menjadi suatu *output* (pengeluaran atau produk). Contohnya, para siswa datang ke sekolah dengan bermacam-macam bakat dan pembawaan pada usia 12 tahun. Kemudian mereka diharapkan menjadi anggota masyarakat yang cerdas dan produktif.

Untuk menghasilkan itu semua tidak hanya usaha sekolah saja yang diandalkan namun juga dukungan dari masyarakat sangat dibutuhkan. Perlu dipertanyakan, bagaimanakah organisasi di sekolah tersebut dikatakan sebagai bagian dari masyarakat (kehidupan), alasannya bahwa masyarakat ini adalah suatu kelompok manusia yang berorganisasi. Manusia dilahirkan dalam organisasi dan banyak masyarakat yang hidup dalam organisasi. Bahkan setiap individu menghabiskan banyak waktu untuk bermain dan beribadah dalam organisasi. Banyak dari individu akan mati di dalam organisasi, dan juga ketika waktu datang menjemput setiap orang di masyarakatnya.

Organisasi terbesar ini haruslah memiliki unsur yang resmi. Oleh karena itu, sarana kerja sekolah tersebut harus dibentuk oleh masing-masing sistem masyarakat yang berbudaya dan lulusan-lulusan yang diinginkan setiap sekolah. Karena banyak ragam sekolah, termasuk jenjang dan bidangnya. Seperti lembaga-lembaga masyarakat lainnya, setiap sekolah bisa dipandang sebagai organisasi yang beraneka ragam dimana memiliki perbandingan dan juga perbedaan di dalam bentuk dan fungsinya.

Fakta ini bukanlah suatu yang mengherankan, bahwa struktur organisasi sekolah mencerminkan kelengkapan dari organisasi lain



seperti apa yang mereka cari untuk menyelesaikan tujuan mereka dengan memperoleh suatu kesepakatan "bahwa suatu organisasi dan orang-orang yang ada di dalamnya harus saling berhubungan" (Stacey, 1996: 23).

Organisasi mungkin sudah menjadi istilah yang umum untuk didengar yang merupakan sarana bagi terwujudnya tujuan ataupun sebuah fungsi dari organisasi tanpa pertimbangan dari sistem sosial masyarakat. Bagaimanapun jika di dalam suatu organisasi tersebut, kebijaksanaan dan pengawasan tidak diperhatikan secara hati-hati atau teliti, maka bisa jadi di dalam organisasi tersebut, kebijaksanaan dan pengawasan tidak diperhatikan secara hati-hati atau teliti, maka bisa jadi di dalam organisasi tersebut timbul sifat yang membatasi anggotanya dari pada memberi penjelasan tentang bagaimana proses kerjanya. Akibatnya, dalam suatu keadaan lingkungan organisasi tidak lagi memperdulikan angota-anggotanya untuk mendukung mereka menunjukkan keahliannya masing-masing, ataupun menghasilkan suatu produk tanpa mempedulikan ataupun mengacuhkan orang-orang yang ada di dalamnya.

Sayangnya, beberapa organisasi meupakan orang-orang yang memiliki keahlian, seperti organisasi yang membuat aturan-aturan dan metode-metode untuk mencapai hasil yang maksimal, namun pada akhirnya aturan-aturan tersebut malah membatasi serta menghalangi akan memiliki dampak yang negatif bagi anggota-anggotanya, dari pada mendukung dan memberi semangat kepada mereka. Jika dilihat dari sisi buruk mereka bahwa organisasi yang menjadi wadah penindasan menempatkan mereka hanya memperhatikan tugas mereka saja, yang hanya menitikberatkan pada pengeluaran yang akan dihasilkan dan akhirnya mereka tidak memperdulikan kebutuhan-kebutuhan masyarakat. Karakteristik organisasi sekolah, yaitu:

### ▪ Organisasi Sekolah sebagai pelayanan jasa

Sekolah-sekolah sebagai organisasi yang menyediakan sebuah pelayanan jasa pembinaan sumberdaya manusia daripada produk yang dihasilkan, harus secara terus menerus menggali dan memunculkan mutunya. Pada saat yang sama, para pendidik harus mampu menjaga terhadap pengembangan aturan-aturan dan metode-metode dalam pembelajaran, karena jika tidak maka yang mungkin muncul ke permukaan bisa menambah lemahnya suatu lingkungan pendidikan.

Sekolah memiliki beraneka macam bentuk-bentuk dan susunan-susunan, berdasarkan ukuran, sejarah, alam dan fungsi-fungsinya. Sejak itu, para guru, kepala sekolah, pengawas bekerja tanpa dalam organisasi sekolah. Ha ini akan membantu menganalisa berbagai bentuk struktur, kelakuan dan fungsi-fungsi organisasi yang kemudian mengaplikasikan tujuan pendidikan sekolah.

Sekolah adalah organisasi formal yang menangani pembinaan sumberdaya manusia sejak dini. Karena itu, perlu mengubah kinerja organisasi sekolah menjadi lebih efektif. Menurut Simon (1997) organisasi ialah pola komunikasi dan hubungan kelompok manusia (membuat dan melaksanakan keputusan). Di dalamnya ada sistem peranan (*role system*). Menyediakan bagi anggota organaisasi informasi, tujuan dan sikap untuk membuat keputusan.

Di dalam organisasi terjadi interaksi antar individu dengan pola komunikasi tertentu untuk bekerajsama menjalankan kegiatan guna mencapai tujuan. Newwel (1978) berpendapat organisasi adalah penting sebab struktur dari hubungan secara mendalam mempengaruhi cara-cara dalam mana orang berinteraksi satu dengan lainnya. Perluasan kewenangan yang menjaditugas seseorang dalam hubungannya dengan perilaku yang lain dari berbagaiindividu dan kelompok yang disistematiskan melalui pengaruh struktur termasuk reaksi berpikir dan emosi dari individu. Pentingnya struktur dalam organisasi dinyatakan dimana saja seseorang ditempatkan



dalam kedudukan baru dan perilakunya berbeda berdasarkan tuntutan peranan barunya. Bila seseorang yang telah menjadi guru menjadi kepala sekolah, adalah tidak bisanya bagi sikap individu untuk berubah. Guru yang nampaknya bersahabat, mungkin sekarang menjadi menjauh atau seorang guru yang menjadi lawan mungkin menjadi lebih tinggi otoriternya.

Bagaimanapun, sekolah adalah organisasi merupakan sebuah lingkungan yang bekerja secara profesional, dimana segala keputusan dibuat dan kepemimpinan diajarkan. Ketika para kepala sekolah, pengawas dan pendidik memiliki suatu bentuk keputusan terbaik dari banyaknya keputusan yang harus diputuskan dari sarana kerja yang ada dan ciri-ciri yang membantu membentuk mentapkan pekerjaan tersebut. Mereka bisa lebih efektif di posisinya masing-masing yang mana mereka melibatkan para guru dan anggota staf lainnya di dalam mencapai tujuan pendidikan.

Di dalam menggambarkan lingkungan organisasi sekolah, Sergiovanni (1992:167) mencoba menjelaskannya bahwa mungkin kebanyakan bentuk perbedaan yang kritis antara sekolah dan kebanyakan organisasi lainnya terletak pada kemampuan/kehebatan manusia yang memiliki bakat di dalam pekerjaannya. Sekolah merupakan organisasi yang terdiri dari orang-orang yang bisa menghasilkan produk atau pengeluaran, sedangkan proses kerjasama mereka adalah bersosialisasi dengan yang lainnya. (dan mereka) merupakan tenaga kerja yang intensif.

Sebagai suatu lapangan bagi tenaga kerja yang intensif di dalam setiap organisasi, sekolah mempercayakan kepada orang-orang terdidik dengan mengharapkan apa yang dikerjakannya terutama tugas menyentuh pembinaan para siswa. Hal ini penting bagi para kepala sekolah, pengawas dan guru dalam pendidikan untuk mengidentifikasi aspek-aspek yang bekerja di sekolah tersebut yang akan mengembangkan dan memperkuat segala macam tujuan atau maksud yang diinginkan untuk dicapai benar-benar dipahami bersama di setiap sekolah. Kritik ini bertujuan agar dalam kerjanya

bila tanpa organisasi tersebut tidak mungkin bisa menghubungkan sikap dari para pendidik di dalam mencapai suatu tujuan organisasi sekolah, maka keefektifitasan organisasi tersebut akan melemah.

## ▪ Penataan Sistem Sekolah

Untuk mencapai keefektifan tersebut, maka perlu adanya penataan sistem sekolah, kurikulum, guru, siswa, pegawai, pengawas, kepemimpinan, administrasi, visi, misi, tujuan. Semuanya komponen berinteraksi pada upaya mencapai tujuan. Untuk itu perlu dipelajari tentang teori, struktur dan sikap serta di dalam menganalisa bahwa sekolah-sekolah sebagai organisasi dengan wadah yang birokratis semacam ini digerakkan oleh manajemen dan kepemimpinan. Wacana ini memberikan gambaran kepada para tenaga kependidikan tentang karakter-karakter dari organisasi, yaitu sebuah sejarah yang kembali mengulas tentang organisasi (teori organisasi), suatu diskursus tentang organisasi dari efektivitas suatu sekolah dan juga prinsip-prinsip keefektifan organisasi itu sendiri.

Apa sebenarnya karakteristik organisasi pendidikan? Paling tidak dapat dipertegas bahwa Kelima ciri-ciri organisasi sekolah tersebut menyarankan bahwa sebagai organisasi, sekolah memiliki sebuah "*raison d'être*" yang artinya memiliki alasan untuk tetap berjalan dan hidup. itulah makna pendidikan bagi para siswa di dalam masyarakatnya. Lagipula, sekolah memiliki suatu bentuk ciri-ciri yang khusus seperti adanya sebuah yayasan, pegawai dan juga para siswa yang mau bekerjasama untuk membangun sekolah tersebut yang memiliki bermacam-macam kegiatan seperti mengadakan rapat, membuat susunan berkala dan lain-lainnya. Jenis-jenis kedudukan dan tanggung jawab ini ditujukan sebagai sebuah bentuk di dalam sebuah eksistensi organisasi sekolah yang menggambarkan peran-peran dan tugas-tugas serta fungsi-fungsi yang berbeda bagi semua anggota organisasi. Adapun yang terakhir, ada suatu bentuk pencapaian tujuan-tujuan yang sengaja dilakukan oleh masing-



masing sekolah untuk mengembangkan misi mereka secara objektif berdasarkan pengumpulan visi yang mengarahkan model pembelajaran siswa-siswa.

Bagaimanapun organisasi memiliki batasan-batasan antara struktur-strukturnya (bagian atau bidang) dan atau kelompok-kelompok (seperti guru-guru, staf-staf). Hal lainnya yaitu bahwa organisasi memiliki suatu kesatuan yang kompleks dan jaringan-jaringan yang dapat menyesuaikan diri dari kumpulan orang-orang yang berinteraksi satu dengan lainnya dalam melaksanakan tugas-tugas mereka dalam mencapai tujuan-tujuannya.

Demikian pula bahwa organisasi merupakan sistem sosial yang terstruktur yang terdiri atas kelompok-kelompok dan individu-individu yang saling bekerjasama, di dalam suatu unit sosial untuk mencapai suatu tujuan yang umum.

Tegasnya organisasi sebagai suatu bentuk pekerjaan yang berbeda yang dilakukan oleh sekelompok orang yang dilaksanakan di dalam suatu wadah. Di sini juga dapat ditambahkan bahwa organisasi adalah suatu bentuk sosialisasi, yang mencakup sekelompok orang dan di dalam organisasi tersebut diperlihatkan nilai-nilainya.

Dalam konteks ini, sekolah-sekolah disatukan dalam struktur-struktur yang bersistem dan berkelompok, yang mana masing-masing kelompok tersebut terdiri dari individu-individu. Seperti halnya organisasi di sekolah, masing-masing individu dan kelompok yang masing-masing bisa bekerjasama dalam struktur yang beragam untuk melaksanakan pendidikan sekolah.

Suatu organisasi adalah sebuah sistem yang merupakan suatu perbuatan untuk mencapai tujuan-tujuannya di dalam menghasilkan suatu bentuk jati diri yang bisa dimanfaatkan dalam beberapa cara dengan sistem yang lain bagi sebuah organisasi pendidikan. Hal ini merupakan sebuah bentuk yang khusus dari “kecakapan latihan” pada masing-masing keahlian para siswa.

Everard (2004:143) menjelaskan suatu bentuk kelompok

individu, yang mereka terbangun dalam suatu kerjasama bagian-bagian atau tim dan kemudian tim ini memperoleh kerjasama secara efektif dalam mengejar tujuan dan sasaran organisasi dan ini pulalah sebagai inti dari organisasi manajemen”.

Pengertian-pengertian lainnya, untuk memahami organisasi telah dituangkan pada gambar dan pengertian di bawah ini:

- 1) Unit-unit sosial yang bertujuan mencapai tujuan-tujuan khusus.
- 2) Suatu bentuk tujuan atau model-model yang menjalankan fungsi-fungsi khusus atau mengadakan kerja sama dalam merubah nilai-nilai yang ada dan dalam dalam mencapai tujuan-tujuan.
- 3) Unit-unit sosial yang terus dibangun dan diperbaharui dengan tujuan dengan menemukan tujuan khusus dan juga memiliki karakteristik seperti: (a) adanya bagian dari kekuatan, tenaga kerja dan juga komunikasi, (b) satu atau lebih dari kekuatan yang ada tersebut secara langsung bertugas kearah tujuan organisasi yang didirikannya.
- 4) Organisasi merupakan suatu sistem bekerjasama”.
- 5) Suatu kelompok dari orang untuk menyelesaikan tujuan-tujuan melalui pembagian-pembagian fungsi-fungsi dan tanggung jawab”.

Walaupun definisi-definisi di atas berbeda dalam redaksinya, namun bisa dirangkum gambaran dari kesimpulan di atas, yang mana bahwa organisasi dikatakan sebagai suatu kelompok individu karena:

- 1) Di dalamnya ada suatu bentuk kerjasama yang terstruktur atau tersistem
- 2) Menelusuri pencapaian objek-objek atau tujuan-tujuan
- 3) Adanya perbedaan-pembedaan tugas, fungsi dan tanggung jawab



4) Berpendirian pada prinsip-prinsip dan kepercayaan-kepercayaan

Jika semua tema-tema ini kita jalankan, akan mudah memahami penggambaran dari organisasi. Bagi kita, sebuah organisasi terdiri dari banyak individu yang disatukan oleh nilai-nilai ataupun prinsip-prinsip yang mana saling bekerjasama di dalam suatu tubuh yang masing-masing memiliki peran dalam membuat keputusan sehingga bisa menyelesaikan tujuan dan objek yang telah direncanakan. Konsep dari suatu organisasi sebagai suatu bentuk sarana bagaimana pun lebih dari sebuah susunan struktur tubuh manusia. Hal ini merupakan suatu bentuk contoh dari kebanyakan faktor-faktor yang membantu mencirikan atau mendefinisikan sebuah arti organisasi. Faktor-faktor ini yaitu faktor fisik, ekonomi, keorganisasian, budaya, psikologis, politik dan juga sosiologis. Masing-masing dari tujuh faktor-faktor itu memiliki keistimewaan yang khas yang bisa membantu mendirikan parameter dari sebuah wadah organisasi.

Pertama, faktor fisik yang menghubungkan anatara kekuatan yang ada di organisasi tersebut yang diibaratkan seperti sebuah bangunan. Segi ekonomi yang mencakup gaji dan bentuk-bentuk penghargaan yang diberikan sebagai suatu bentuk dorongan. Di dalam faktor-faktor organisasi ini, segala bentuk faktor-faktor tersebut merupakan persoalan penting bagi para guru dan para pengawas yang akan menjadi saluran dari tugas dan jadwalnya, bentuk dan jenis dari pengawasan itu, pengkhususan dari pekerjaan itu, dan yang harus tetap berjalan di tengah-tengah masyarakat, para pendidik dan sekolah-sekolah, faktor-faktor budaya yang mencakup tradisi, nilai dan kepercayaan yang mendukung visi tersebut.

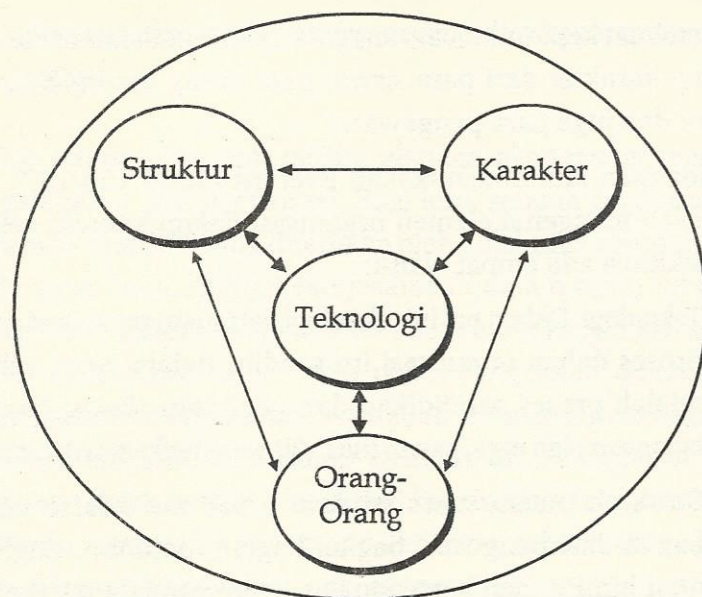
Faktor-faktor psikologi mencakup item-item seperti bentuk pengabdian ataupun tingkat kepedulian dari para anggota, tingkat-tingkat tekanannya dan juga kesempatan mereka untuk tumbuh dan belajar. Faktor-faktor politik mencakup pemerintahan dan

proses pembuat keputusan bagi anggota. Sedangkan faktor sosiologi mencakup karakter dari para siswa, para orang tua, masyarakat, para guru dan juga para pengawas.

Pandangan lain dikemukakan Everard (2004:156-157) yang menjelaskan mengenai elemen organisasi dalam konteks sekolah yang sedikitnya ada empat, yaitu:

- 1) Teknologi. Dalam hal ini teknologi dari suatu organisasi adalah proses dalam organisasi itu sendiri, dalam kasus sekolah adalah proses pendidikan dan peralatan (kelas, bengkel, lapangan olah raga, papan tulis, dll) yang berkaitan dengannya,
- 2) Struktur. Dalam suatu struktur organisasi adalah bentuk bagan dari pengurus, bagian-bagian, peranan, tingkatan atau hirarki, dan kewenangan, prosedur dalam pekerjaan staf dan jadwal kerja,
- 3) Orang. Dalam hal ini orang yang ada dalam sekolah adalah para guru sebagai orang-orang yang profesional dengan sejumlah pengetahuan, pengalaman, keterampilan, dan sikap juga murid-murid dan staf yang bukan sebagai pengajar,
- 4) Budaya. Dalam kaitan budaya ini adalah suatu karakter (budaya) organisasi merupakan sistem nilai, standar yang dengan hal itu dinilai, hubungan personal, kebiasaan dan aturan tertulis dan perbuatan serta penilaian atas praktik pendidikan.





Gambar 1: Elemen-elemen Organisasi

Gambar di atas menjelaskan posisi keempat elemen organisasi, yaitu: teknologi sebagai intinya, kemudian struktur, orang dan karakter/budaya. Keempat elemen ini saling bergantung sebagai satu kesatuan organisasi yang bersinegi dalam operasional organisasi, termasuk dalam sekolah.

Faktor-faktor di atas sebagai bentuk contoh dari faktor-faktor yang dilaksanakan di Sekolah Menengah Atas (SMA) Negeri 1 Medan, dan MAN 2 Model. Sekolah tersebut merupakan sekolah baru yang terdiri dari 800 siswa, dengan model kurikulum sefleksibel mungkin yang bisa diterima oleh siswanya dengan payung Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) yang mulai digaungkan dalam tahun pelajaran 2007. Di sana ada dua bentuk organisasi yang masih aktif, dan juga terdiri dari satu kelompok yang merupakan perpaduan dari keduanya. Gaji yang diberikan di sana di atas anggaran rata-rata, karena ada insentif dari sekolah, namun ini masih sangat rendah jika dibandingkan dengan gaji tingkat nasional pada banyak negara.

Para guru terbatas dalam membuat keputusannya. Sebagai sekolah yang baru, staf pengajar dan para siswa memiliki beberapa tradisi dan dengan memajukan prestasi dan juga budaya baru yang ada untuk mencapai kehidupan yang terbaik dalam mencapai visi dan misi sebagai sekolah mayarakat bagi pelajar sekolah menengah unggulan di daerahnya. Staf pengajar harus menggerakkan dan melakukan yang terbaik atas tugas yang telah diemban di sekolah tersebut yang harus memiliki rasa tanggung jawab dan pengabdian.

Bagi para guru, mengajar merupakan suatu kegemaran dan mereka memandang bahwa pengawas dan anggota komite sekolah sebagai suatu proses kerjasama. Keterlibatan orang tua telah menjadi prioritas yang tinggi di mana para siswa menunjukkan banyak bentuk etnik dan juga tingkat pendapatan yang berbeda-beda. Orang tua juga ikut mengambil bagian di dalam seluruh aspek yang ada dari program peningkatan mutu atau keunggulan sekolah, khususnya pada ekstra kurikuler di sekolah pada hari Sabtu atau hari lain yang terjadwal. Hal yang merupakan hal yang bisa menumbuhkan kreativitas siswa dan juga menjadi pelajaran tambahan mereka untuk meraih keunggulan dalam berbagai kompetisi. Karena sekolah ini merupakan sekolah unggulan yang mengambil suatu misi pendidikan model yang bisa mendorong terlaksananya segala tujuan-tujuan pendidikan.

Di sanalah sebuah sarana penyaluran kekuatan antara kepala sekolah, para pengawas, para guru, komite sekolah dan anggota-anggota masyarakat sebagai warga sekolah. Sekolah juga berusaha untuk mendukung seuruh gurunya di dalam pengembangan profesionalisme, kurikulum dan program dengan memberikan dua kegiatan profesi, yaitu yang pertama adalah kegiatan yang berhubungan dengan tugas-tugas instruksional dan non-instruksional, sedangkan yang kedua adalah mengadakan pertemuan dengan kader dari sekolah untuk membicarakan tentang berita-berita dan masalah-masalah yang ada di sekolah. Skenario ini bisa membantu pihak sekolah untuk menggambarkan bagaimana berbagai



keunggulan sekolah dapat ditampilkan dalam kompetisi sains dan kreativitas sekolah di pentas lokal, regional dan nasional menuju peluang luas di perguruan tinggi terkemuka setiap tahun.

### C. Apresiasi Model Organisasi di Sekolah

Suatu model menggambarkan bentuk konseptual yang ditawarkan oleh berbagai pakar dan aliran dalam manajemen dan organisasi. Bagi Everard (2004:150), paling tidak ada tiga model organisasi yang berkembang, yaitu:

#### 1. Model Klasik

Model ini menekankan beberapa karakteristik, seperti rasionalitas, spesialisasi kerja, sentralisasi, sistem perintah dan hirarki, komunikasi vertikal yang kuat, kontrol, prosedur yang kaku dan pendekatan otokratik.

#### 2. Model Humanistik

Model humanistik adalah dicirikan dengan rasa hormat terhadap pribadi dan nilai manusia lainnya, pekerjaan terbagi, konsultasi, konsensus, desentralisasi, prosedur yang fleksibel, komunikasi yang multidimensional, menerapkan manajemen berdasarkan sasaran, dan pendekatan partisipatif.

#### 3. Model Sistem

Model sistem ini adalah lebih populer dalam dunia industri beberapa dekade lalu dan khususnya berguna untuk organisasi dalam mengadaptasi perubahan yang cepat. Meskipun secara konseptual akar model ini pengendalian rekayasa, setidaknya dapat menjadikan organisasi bertahan hidup dalam perubahan yang cepat.

Sebagaimana model-model di atas berikut coba dijelaskan dalam konteks pendidikan. Sesungguhnya manajemen ilmiah, atau teori klasik organisasi sebagaimana telah diusung oleh Taylor

(1917) yang menjelaskan bahwa struktur dan birokrasi di dalam sebuah organisasi merupakan cara yang terbaik yang bisa digunakan, karena sarana yang digunakan begitu efisien. Sebagai sebuah teori organisasi, manajemen ilmiah terdiri dari dua kelompok penting, yaitu: "motivasi", yang menjelaskan bagaimana seorang berpartisipasi dalam suatu wadah organisasi, dan yang kedua yaitu "keorganisasian", yang menjelaskan tentang teknik-teknik yang membagi-bagikan tugas-tugas khusus dalam tingkat-tingkat yang ada di organisasi tersebut (Owens, 1970: 46).

Pandangan Taylor tentang motivasi merupakan cara yang paling ekonomis. Ia percaya bahwa orang-orang yang ada di dalam organisasi akan bekerja sepenuhnya, karena mereka membutuhkan uang sebagai dasar kebutuhan psikologinya. Karena itu, segala bentuk pengeluaran harus digunakan seperlunya saja di dalam cara kerja masing-masing orang. Struktur dari organisasi menekankan pada pembagian kerja, ketika segala pekerjaan diorganisasikan ke dalam tugas-tugas yang berskala kecil, dan masing-masing tenaga kerja mengambil peran yang diminatinya. Di dalam struktur tubuh organisasi, kekuatan pusat dan pengawasan yang dekat merupakan sifat dasar untuk memperhatikan segala kegiatan dan fungsinya. Karakteristik dari organisasi menggunakan teori klasik yang mencakup keahlian, kontrol, hirarki dan pembagian tenaga kerja. Seperti pandangan-pandangan organisasi yang terdiri dari apa yang biasanya disebut dengan organisasi formal, dimana orang-orang mengadakan kerjasama di dalamnya (Owens, 1995).

Model yang ditawarkan Taylor mendorong sekolah-sekolah untuk menggunakan organisasi dalam menekankan keterampilan dan organisasi fungsional pada masing-masing tanggung jawabnya. Karena dimensi mengajar dari sekolah menggunakan sistem gaji sesuai dengan jam masuknya (honor) atau sesuai dengan jadwal yang dimasuki oleh para pengajar, aspek-aspek yang tersusun (lebih cenderung dari pada aspek motivasi) dari teori klasik lebih jelas sistem kerjanya di suatu sekolah sampai sekarang. Seperti satu titik



tujuan yang jelas, keahlian-keahlian yang khusus, fungsi, tanggung jawab dan juga komunikasi yang digunakan. Sekolah tentunya menggunakan syarat-syarat dari teori klasik. Di dalam sekolah, tanggapan tentang masalah-masalah organisasi dan juga strukturnya dapat dilihat didalam satu titik fokus yang terletak pada tanggung jawab yang diberikan. Selain itu, ada suatu bentuk penekanan dari cara kerja organisasi dengan bentuk penghormatan yang menggalang rasa kemanusiaan. Maksudnya adalah bukan disebabkan oleh orang-orang yang didalamnya, namun yang menjadi permasalahan adalah apa nantinya yang akan diperoleh seseorang dari organisasi tersebut.

Sebagai suatu bentuk sekolah yang mengikuti sebuah aturan dengan mengandalkan kerjasama, struktur, pusat yang menjadi alat dasar untuk membawa perubahan dari sekolah tersebut. Sistem kerjasama diatas mengikuti prinsip-prinsip dari manajemen ilmiah yang dianjurkan oleh Taylor dan kemudian prinsip-prinsip birokrasi yang dikemukakan oleh Weber (1947). Model khas di atas bagi organisasi sekolah merupakan suatu bentuk struktur birokrasi yang mencakup, yaitu:

- (1) Adanya pembagian kerja dengan sistem hirarki yang mengadopsi kebijaksanaan yang ada serta keperluan mereka,
- (2) Interaksi antara personal dan imprsonal yang ada,
- (3) Karir yang sudah berjalan lama tanpa adanya sistem,
- (4) Suatu sistem kerja yang bercirikan ketangkasan, kemantapan dan kerapian.

Demikian juga dalam organisasi ternyata orang-orang mengembangkan berbagai idenya dalam menyusun prinsip-prinsip yang menekankan pada manajemen ilmiah dan birokrasi. Ia membentuk piramida, dengan model hirearki dan menggabungkan semua konsep-konsep seperti keahlian, hubungan antara bawahan dengan atasan, pemusatan dan gaji yang merupakan bagian dari sarana kerja tersebut.

Sekarang ini dengan otonomi daerah banyak sekolah di daerah serta bagian daerah lainnya memiliki beberapa bentuk struktur organisasi birokrasi yang menunjukkan garis langsung dengan menghubungkan petunjuk garis tidak langsung kepada Dinas Pendidikan.

Di masa depan mungkin struktur organisasi sekolah lambat laun akan mengubah dan melakukan kerjasama untuk mencapai kestrukturkan kerjasama tersebut, dengan pencarian dana serta penemuan sikap.

Townsend (1984), didalam bukunya yang berjudul "*Further up the organisation*" sebagaimana dikemukakan oleh Beach dan Reinhartz (2000) telah menaikkan beberapa persoalan-persoalan yang logis tentang pandangan keorganisasian ini, ketika ia telah menyarankan cara-cara untuk menghalangi kemandirian dari orang-orang yang mencekik dan menahan keproduktivitasan. Menurut Townsend, inilah saatnya untuk mengubah struktur dan sikap keorganisasian orang-orang yang ada didalamnya bisa bekerja bersama-sama ketika diberi kesempatan, dan ia juga menganjurkan bahwa organisasi-organisasi dimulai dengan mengembangkan ide-ide, memegang peran masing-masing, menghargai para anggota yang bekerja dan bahkan memberikan setiap individu suatu penghargaan dengan mengatakan "terima kasih" dan dengan meratakan setiap kedudukan tanpa melihat jabatan mereka".

Bagaimanapun setiap struktur organisasi perlu memberikan kesempatan terbesar yang sedang berada pada pimpinan puncak organisasi kependidikan, kepala Dinas Pendidikan, Kepala Cabang Dinas, Kepala Sekolah dan para pengawas telah membutuhkan banyak anggota dan partisipasi mereka dalam membuat keputusan yang menghubungkan kualitas kerjanya. Dengan menggunakan lingkungan organisasi yang tinggi, sekolah dapat menciptakan suatu iklim organisasi yang menghasilkan perkembangan mutu guru dan juga para siswa.



Pandangan kedua dari organisasi disini telah diwujudkan pada tahun 1930-an dalam menanggapi teori klasik (manajemen ilmiah). Model kedua ini telah menekankan aspek-aspek hubungan kemanusiaan melalui cara kerjanya dan pada bentuk penelusuran kemanusiaan. Para manajer dan pimpinan organisasi yang telah mengakui bahwa manajemen ilmiah tidak cukup menjelaskan hubungan-hubungan yang kompleks yang terjadi di dalam wadah organisasi. Seperti yang telah diteliti oleh Sergiovani, et al (1992:42) bahwa dikemukakan Beach dan Reinhartz (2000) di dalam sebuah sistem birokrasi, yang menyatakan bahwa "seorang individu itu membutuhkan keadaan-keadaan yang mendukung mereka bekerja seperti motivasi, moral serta nilai-nilai seperti kebebasan dan kekuasaan".

Ketika pandangan manajemen ilmiah menekankan struktur dan birokrasi (organisasi formal), model hubungan manusia yang lebih diperhatikan di dalam faktor-faktor kemanusiaan (yaitu motivasi dan moral) dan juga hubungan interpersonal (komunikasi). Di dalam pandangan fungsi-fungsi dan organisasi, pembangunan kembali dari interaksi sosial, kesatuan serta sistem-sistem yang diciptakan untuk meningkatkan proses kerja agar mempermudah langkah pengambilan keputusan, memperbaiki komunikasi dan menyediakan fasilitas dari segenap sumber-sumber yang ada.

Bagaimanapun suatu bentuk interaksi dalam suatu bentuk interaksi dalam organisasi formal dengan organisasi nonformal yang mempengaruhi anggota-anggotanya.

Kemudian model ketiga adalah model sistem. Pandangan ketiga dari organisasi menggunakan pendekatan tingkah laku dan proses organisasi sebagai suatu sistem yang kompleks dengan situasi formal dan informal. Pandangan ini menguji cara-cara organisasi beroperasi dalam interaksi sosial atau sistem-sistem sekolah. Proses pendekatan perilaku organisasi juga membantu menganalisis faktor-faktor yang memiliki dampak pada tingkah laku individu di sekolah. Paling tidak ada dua dimensi yang dihubungkan dengan tingkah laku organisasi

yang pertama adalah personal dan lainnya adalah kelembagaan. Struktur formal mengidentifikasikan posisi organisasi, peranan dan gambaran kerja. Orang yang menduduki peranan atau pelaku dinyatakan untuk suatu pengharapan dan memperkuat tingkah laku organisasi, orang yang menentukan kegiatan mereka berdasarkan peranan mereka didalam organisasi dan menetapkan penampilan/ cara berfikir tetap terhadap personal.

Pandangan perilaku organisasi juga menunjukkan struktur informal. Orang yang menduduki peranan struktur formal berinteraksi satu dengan yang lainnya dalam berkomunikasi, perencanaan, pembuatan keputusan dan latihan-latihan. Karena beberapa tingkah dimensi manusia mewarisi interaksi sosial, berinteraksi sosial dan bersahabat dengan organisasi. Kelompok informal didasarkan pada karakteristik umur, jenis kelamin, keinginan, status dan orientasi kerja. Bukti dari penelitian menunjukkan bahwa struktur informal adalah penting sebagai fungsi tetap organisasi dan kelompok dasar yang memiliki kekuatan sebagaimana dikemukakan Owens, (1970) dalam Beach dan Reinhartz (2000) .

Melalui konteks sekolah, pendekatan tingkah laku pada proses organisasi menunjukkan bahwa individu memiliki peranan sebagai guru, berdasarkan pada status pekerjaan dan gambaran kerja serta fungsi sebagai orang yang bekerja dengan yang lainnya, kesatuan berdasarkan karakteristik yang sama atau pengalaman kerja umum sebagai interaksi prinsip organisasi informal ini, yang kemudian Owens, (1970) menyatakan: bahwa guru dari tingkat yang sama atau dari departemen yang sama termasuk kelompok yang sama yang saling bekerjasama". Hal tersebut hampir tidak mungkin untuk memikirkan organisasi sekolah yang bukan merupakan kelompok atau anggota sosial dari kepuasan psikologinya.

Sebagai sebuah model menunjukkan bahwa kepala sekolah, pengawasan dan guru-guru di sekolah harus mengenali perilaku mereka sebagai manajer dan pimpinan tidak hanya mempengaruhi sekolah dan kebutuhannya serta karakteristik para staf, tetapi oleh



juga budaya dan kekuasaan. Salah satu potensi yang menggunakan proses pendekatan tingkah laku adalah kesempatan untuk berkembangnya organisasi. Dalam menggunakan prespektif ini, manajemen dan pengawasan bekerja dengan para pengajar dan staf untuk perbaikan peranan berdasarkan kunci tujuan organisasi (seperti strategi pengembangan dan program untuk mengurangi resiko di dalam kebutuhan-kebutuhan). Kemudian manajemen pendidikan, termasuk kepemimpinan menawarkan prinsip-prinsip tingkah laku melalui hukum, imbalan dan kekuasaan antara individu dan kelompok dalam perencanaan dan usaha mencapai hasil atau kinerja yang diinginkan.

Sebuah pekerjaan menimbulkan pengaruh terhadap perilaku organisasi yang disatukan dengan kekuatan, wewenang dan kepercayaan. Perilaku ini merupakan usul-usul mereka dalam Kerangka kerja hubungan kerjasama menunjukkan bahwa perasaan para pengajar, kebutuhan dan motivasi adalah faktor penting untuk menyalurkan hubungan kerjasama yang lebih efektif dengan sekolah, fakultas dan para siswa. Banyak organisasi yang menciptakan pengawasan terhadap kerja anggota, yang meliputi pengawasan terhadap anggota-anggota dari segala aspek dan memberi wewenang untuk menyelesaikan tugas-tugas mereka.

Dalam "teori motivasi perseorangan" menunjukkan bahwa ada pandangan dari alam manusia. *Pertama*, kebutuhan-kebutuhan dasar seperti makanan, keselamatan, dan kebutuhan dasar lainnya. *Kedua*, alam manusia yang memiliki sebuah dorongan yang memaksa yang menjadi kesuksesan dalam menjangkau potensi melalui pertumbuhan psikologi yang terus menerus. Pandangan ini menunjukkan beberapa organisasi dapat memimpin dalam kondisi apapun, faktor-faktor itu dapat mempengaruhi ketidakpuasan bekerja yang disebut "faktor-faktor perseorangan" yang meliputi gaji, kondisi kerja dan keamanan serta pengakuan tanggung jawab dan kesempatan-kesempatan untuk perkembangan".

Potensi kerja atau teori motivasi perseorangan menunjukkan

kepada pengawas bahwa para pengajar menginginkan kebutuhan-kebutuhan yang terbaik seperti gaji, keamanan dalam bekerja dan memelihara lingkungan kerja yang tertib untuk mendapat kepuasan dari kerja mereka, para pengajar juga menunjukkan penampilan dalam bekerja dan mengeluh ketika bekerja, dengan kata lain para pengajar yang menerima kepuasan personal didukung oleh aktivitas kerja mereka serat keterampilan yang dipengaruhi oleh faktor-faktor dan beberapa kesempatan untuk tanggung jawab dan pertumbuhan perkembangan keterampilan.

Prinsip-prinsip yang menunjukkan bubungan manusia menyebabkan kepala sekolah dan pengawas lebih demokratis ketika menggabungkan para pengajar. Sergiovanni, et al (1992) dalam Beach dan Reinhartz (2000) menyatakan bahwa sekolah merupakan tempat para pengajar dalam menjalankan tugasnya untuk memperoleh tujuan sekolah sehingga mendapatkan kepuasan, kemudian para pengajar membatasi bersama kelompok kerja dan kelompok kerja ini merupakan karakteristik dalam menjalankan tujuan sekolah sehingga saling menguntungkan satu sama lain. Karena itu para pengajar diberikan kesempatan dalam timnya untuk tujuan umum dan tanggung jawab.

Dalam suatu sekolah, kepala sekolah dan pengawas harus mampu mendekatkan diri dengan para pengajar, hubungan berdasarkan kebenaran yang menciptakan hubungan kerjasama yang harmonis. Dalam pandangan hubungan manusia, kepala sekolah dan pengawas secara sadar mengkhawatirkan perasaan para pengajar dan mendukung mereka untuk meningkatkan keterampilan diri mereka.

Seperti organisasi lainnya, sekolah secara tetap membutuhkan kepemimpinan, pembuatan keputusan, perubahan pelaksanaan dan memakai strategi untuk menyelesaikan berbagai tekanan atau masalah-masalah oleh lingkungan sosial dan politik yang kurang puas terhadap kinerja sekolah. Mengapa sekolah kurang efektif? masih memungkinkan kepemimpinan menggerakkan kinerja sekolah yang lebih memuaskan banyak pihak?



Pandangan utama sekolah sebagai tempat kerja struktur organisasi, birokrasi, fungsi dan proses kerjasama; menambahkan pemahaman tentang struktur, fungsi dan perilaku organisasi. Pandangan ini menunjukkan operasi organisasi, pengetahuan tentang bagaimana organisasi itu disusun dan dijalankan oleh kepala sekolah dan pengawas berdasarkan atas pemahaman secara kritis dari lingkungan kerja mereka dan bagaimana sekolah menjalankan tugas jangka panjang dan jangka pendek.

Hanya ada beberapa perbedaan sistem-sistem atau daerah sekolah. Ada beberapa cara untuk mengatur tujuan pendidikan sekolah, informasi ini sangat penting bagi kepala sekolah dan pengawas. Mereka dapat meningkatkan keefektifan mereka melalui pandangan utama struktur organisasi dan faktor-faktor pembeda yang menjalankan satu sama lain. Dalam hal ini, perilaku kepala sekolah dan pengawas serta para guru di sekolah menjalankan petunjuk umum dari ilmu manajemen yang akan membedakan antara lingkungan sekolah dengan lingkungan kampus melalui model pengaruh organisasi. Mengetahui perbedaan antara model organisasi dan faktor-faktor apa yang mempengaruhi susunan, fungsi, dan perilaku individu dengan pandangan lain yang dapat menentukan keefektifan seorang kepala sekolah, pengawas, para pengajar dalam meningkatkan proses belajar mengajar.

#### **D. Prinsip Organisasi Efektif di Sekolah**

Karakteristik organisasi yang efektif mengikuti prinsip-prinsip berdasarkan kumpulan organisasi-organisasi. Mengacu kepada apa yang dikemukakan Beach dan Reinhartz (2000), ada sepuluh prinsip dalam mengupayakan dan memahami organisasi sekolah, yaitu:

- 1) Sekolah, sebagai organisasi mensukseskan masyarakat secara efektif, tujuan mereka harus tepat dengan nilai-nilai budaya masyarakat yang beranggotakan siswa-siswa, orang tua dan penduduk.

- 2) Merawat atau memelihara organisasi dengan menaikkan derajat secara terbuka, responsive, sikap kerjasama dan keterampilan pendidik.
- 3) Mendukung anggota dalam mengambil resiko sehingga dapat mengembangkan potensi dan kreativitas mereka di dalam organisasi.
- 4) Kesuksesan, sebuah organisasi harus mampu menyediakan sumber-sumber dan bakat anggota untuk mengetahui struktur organisasi, sebuah pemahaman dari masing-masing anggota dengan terstruktur dan merupakan sebuah pemahaman dari metode kerja yang menjadi pembimbing organisasi.
- 5) Organisasi-organisasi pendidikan merupakan tempat yang dinamis, dan mengubah kejadian di dalamnya untuk mengubah suatu keadaan.
- 6) Moral sebuah organisasi pendidikan dapat ditingkatkan melalui interaksi yang baik antara para anggota-anggota kelompok dan ketika para anggota-anggota bisa memahaminya, merasa dibutuhkan, memecahkan masalah secara bersama-sama, tujuan (misi), objektif (tidak berat sebelah).
- 7) Keefektifan organisasi pendidikan memiliki anggota yang berjalan sesuai koridor dan dapat mencapai tujuan yang akan di tuju, dan diperiksa secara periodik/pada waktu-waktu tertentu tentang perilaku mereka yang berhubungan dengan misi dan tujuan utama.
- 8) Organisasi-organisasi sekolah yang efektif menolong anggotanya dengan memberikan dorongan kepadanya, mengangkatnya, memberikan hadiah kepada pelajar yang perilakunya baik dan memiliki prestasi yang baik.
- 9) Organisasi pendidikan yang efektif memiliki struktur keorganisasian baik yang formal dan informal yang memiliki rasa pertanggungjawaban yang tinggi.



- 10) Organisasi pendidikan yang baik adalah prosedurnya harus jelas dan strategis secara regular dan frekuensi analisis secara menyeluruh demi keefektifan organisasi dan menilai kepatuhan antara para peserta.

Penelitian ini ditunjukkan oleh kasus-kasus pekerjaan yang menguji karakteristik-karakteristik keorganisasian dan kekuatan-kekuatan kerja yang di dapati sangat efektif atau penampilan sekolah yang tinggi (wohlstetter dan Smyer, 1994) dikemukakan Beach dan Reinhartz (2000. Asumsi-asumsi itu memberikan definisi kepada penelitian tentang lima kepercayaan utama sekolah efektif, yaitu: (1) keefektifan berdasarkan pada ukuran keberhasilan pelajar dalam belajar (ilmum pengetahuan, keterampilan dan sikap) (2) cara belajar siswa adalah pusat fokus pengajaran, (3) sikap-sikap dan tingkah laku para guru dan staf merupakan kunci komponen keefektifan sekolah, (4) sekolah-sekolah menerima respon pendidikan para pelajar dan memberikan kepercayaan bahwa semua pelajar sanggup untuk belajar dan, (5) sekolah sebagai sebuah organisasi harus teruji dengan baik, kalau tidak akan terjadi bagian terisolasi seperti orang yang mengerjakan sesuatu tanpa adanya keahlian (Owens, 1997).

Asumsi itu merupakan sebuah kerangka untuk melakukan pengujian terhadap variasi belajar dan data yang dianjurkan di bagian berikutnya.

Pada tahun 1970-an dan 1980-an, Edmonds (1979,1982) mengidentifikasi lima faktor yang mencirikan keefektifan sekolah. Kelima faktor-faktor tersebut termasuk, yaitu:

- (1) Guru-guru yang memiliki keahlian yang tinggi bagi para siswanya,
- (2) Adanya sistem yang mengontrol dan mengukur kemampuan siswa,
- (3) Tujuan-tujuan sekolah yang menekankan pada aturan akademik,

- (4) Suatu lingkungan sekolah yang ramah, dan sportif di dalam belajar dan mengajar,
- (5) Perintah pemimpin yang memberikan suatu bentuk kerjasama.

Pada tahun 1980-an Purkey dan Smith (1981/1982,1985) mengenalkan empat proses perubahan dan sembilan karakter yang bernilai untuk mencapai sekolah yang efektif, di antaranya (1) membangun rasa kebersamaan di sekolah, (2) menciptakan suasana yang kondusif, (3) pentingnya kolaborasi rencana, dan (4) mengembangkan tujuan umum dengan harapan yang tinggi dengan menghormati apa yang mereka lakukan, jadi sekolah tersebut tidak vakum di dalam menjalankan fungsinya dan proses perubahan menunjukkan akan pentingnya arti sebuah organisasi sekolah yang meliputi fakultas, staf dan anggota sebagai pembuat keputusan dan pada akhirnya keputusan tersebut dapat dijadikan program pendidikan bagi para pelajar. Sekolah-sekolah yang efektif bukanlah sekolah yang tidak stabil. Di sana merupakan tempat dimana semua unsur merupakan seluruh aspek tingkatan yang ada dimulai dari ruangan kelas perorangan, berlanjut ke tingkat kampus dan kembali bersama ke tingkat daerah.

Selanjutnya ada sembilan struktur dari organisasi sekolah yang efektif diperkenalkan oleh Purkey dan Smith (1981,1982,1985) dapat membantu tentang pemahaman mengapa ada sekolah-sekolah yang bisa sukses. Kesembilan ciri-ciri tersebut mencakup:

- (1) Manajemen dasar kampus dan membuat keputusan,
- (2) Pihak sekolah harus memberikan tekanan yang berarti dan kesuksesan tentang sekolah,
- (3) Memiliki banyak waktu untuk mengenalkan tentang hari-hari sekolah,
- (4) Pihak staf kampus mengembangkan apa sebenarnya dasar yang dibutuhkan oleh para guru,
- (5) Mensejajarkan kurikulum, organisasi, artikulasi,



- (6) Pengajaran kepemimpinan yang kuat ditunjukkan oleh kepala sekolah atau guru-guru dan administrator lainnya,
- (7) Dorongan dari orang tua dan yang berkenaan di sekolah,
- (8) Kemantapan para staf,
- (9) Dorongan yang menunjukkan istilah yang spesifik yang dapat dipergunakan dalam menggambarkan keefektifan organisasi sekolah.

Hill, Foster dan Gendler (1990) dikemukakan Beach dan Reinhartz (2000) juga menambahkan misi dan kekuatan organisasi ke dalam daftar karakteristik (organisasi tersebut). Dengan misinya, mereka menganjurkan para pelajar agar para pelajar dengan pengalaman-pengalaman mereka yang memfokuskan kepada hasil atau nilai yang diperoleh. Kekuatan organisasi sekolah ditunjukkan oleh perbuatan calon anggota untuk menyempurnakan misi mereka. Bryk, Lee, dan Smith (1993) menemukan bahwasanya sifat dasar mempengaruhi keefektifan sekolah. Sekolah merupakan pengajar dan staf menciptakan tenaga pengajar yang positif/baik dan interaksi para siswa yang menyediakan pelajaran pengalaman kepada para pelajar yang ditunjukkan seperti sifat dasar yang berpengaruh dan menciptakan hasil yang baik. Kenyataannya Bryk, Lee dan Smith (1993) memberikan argumen yang luas, birokratis dan komprehensif dari sekolah-sekolah yang merupakan bentuk yang impersonal dan memiliki garis batas yang efektif.

Baru-baru ini, Zegarrelly (1996:106) dalam Beach dan Reinhartz, meninjau kembali bahwa bukan hanya menurut pengalaman Edmonds dan Purkey serta Smith namun juga menurut pengalaman dari Block (1983), Downer (1991), serta Coyle dan Witcher (1992) yang mengenali tentang variabel dan konstruksi sekolah yang efektif yang telah disebutkan. Zegarrelly menemukan enam variabel yang merupakan hasil penelitiannya. Keenam variabel tersebut adalah: (1) kualitas para guru, (2) partisipasi dan keikutsertaan para guru, (3) prinsip kepemimpinan dan kaitannya, (4) budaya tua yang

tinggi, (5) dorongan dan kerjasama dari administrasi sekolah daerah, (6) keterlibatan orang tua. Hasil analisis Zegarrelly dari keenam variabel di atas menunjukkan para siswa, orang tua dan pengawas sekolah merupakan kekuatan yang sangat mempengaruhi prestasi siswa.

Wohlster dan Smyer (1994) telah menguji empat perbedaan model-model organisasi yang telah ditunjukkan untuk meningkatkan mutu sekolah yang tinggi. Model-model tersebut mendukung dalam penyusunan ulang layaknya jalan untuk memperbaiki prestasi akademi siswa. Hal yang pertama adalah keberhasilan sekolah, mencari untuk mengimplementasikan karakteristik yang dikenalkan oleh Edmond dan kawan-kawan seperti yang telah dijelaskan di atas. Program perkembangan siswa. Keberhasilan tercipta dengan sebuah sekolah dasar yang dituntut untuk memperbaiki mutu akademik yang diutarakan oleh Levin (1987) yang merupakan rancangan untuk meningkatkan kualitas sekolah yang buruk. Partisipasi siswa dalam sebuah tantangan kurikulum berlandaskan pada daya dan usaha dari pada siswa dan guru. Model sekolah yang esensial ditergetkan terhadap resiko dan minat pelajar yang minim. Sizer (1982) menyatakan bahwa sekolah harus fokus kepada keintelektualan, tujuan, prestasi yang baik, tujuan umum, siswa aktif belajar, pertunjukkan siswa, sikap dan sopan santun, staf umum dan dorongan finansial.

Sebagai pemimpin organisasi sekolah, maka kepala sekolah dan pengawas dapat menggunakan karakteristik dan model di atas dalam bekerja dengan yang lain untuk mensosialisasikan. Membentuk tradisi sekolah, menggunakan bahasa untuk meningkatkan kualitas dan keberhasilan. Dalam melihat, mengawasi pergantian proses. Kepala sekolah, dan pengawas merupakan pelaku, aktor dan juga sebagai fasilitator bagi orang yang membutuhkan dan dengan menggunakan bahasa yang mereka pakai. Pengaruh mereka sangat kuat sekali, namun mereka juga memiliki pengaruh di antara keduanya yang diibaratkan sebagai pahlawan dan dengan partisipasi mereka



dalam keberhasilan sekolah. Hal yang lebih penting di sini adalah terdapat pengaruh timbal balik, seperti kepala sekolah dengan guru, dan pengawas dengan guru yang mengatur kehidupan sekolah. Mereka juga berhak mengganti proses pergantian seperti sebelumnya mereka menyikapi secara mendalam keprofesionalan guru dan proses pembelajaran yang diharapkan dalam organisasi sekolah.

Kepala sekolah, pengawas dan guru akan memperhatikan sekolah dengan baik, tidak hanya berada di sana, dan bekerja untuk menciptakan sebuah visi dan apa yang akan dilakukan. Karena bagaimanapun, organisasi sekolah merupakan komponen-komponen fundamental masyarakat. Mereka merupakan bagian dari kehidupan kita dan begitu juga dengan sekolah. Sekolah saling membagi banyak karakter dengan organisasi.

Kajian ini telah menggambarkan aspek-aspek kebudayaan berorganisasi dan segala aturannya telah membentuk sikap itu sendiri baik visi dan misi yang dijalankan di sekolah tersebut. Budaya sekolah menjadi kekuatan yang besar karena hal ini mengingatkan kejadian yang lalu dan siap untuk merencanakan masa depan. Hal ini terlihat kompak bahwa di dalam suatu wilayah organisasi bersama. Wacana ini juga menghadirkan sepuluh prinsip yang mensintesis penelusuran tentang organisasi-organisasi yang efektif. Seluruh karakter ini dihadirkan sebagai suatu bentuk peminjauan yang memberikan suatu konteks bagi para pengawas. Wacana ini juga menekankan pada seluruh komponen yang membantu menjelaskan tentang bagaimana sekolah-sekolah yang efektif tersebut melakukan pekerjaannya dengan menyaring informasi tentang organisasi secara umum dan tentang sekolah-sekolah sebagai organisasi yang lebih khusus lagi, para pengawas akan memiliki pandangan terbesar di dalam memasuki lingkungan sarana kerja sekolah. []



## KONSEP DASAR KEPEMIMPINAN

### A. Definisi Kepemimpinan

Kajian kepemimpinan berada dalam kerangka konsep hubungan manusia. Banyak pakar manajemen dan kepemimpinan mengajukan definisi yang dapat dijadikan kerangka konseptual membahas teori kepemimpinan.

Hersey dan Blanchard (1986:1000), berpendapat: "kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas seseorang atau kelompok untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu".

Pendapat lain dikemukakan Overton (2002:3) bahwa: "*leadership is ability to get work done with and through others while gaining their confidence and cooperation*".

Pendapat pertama menekankan makna kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi orang lain mencapai tujuan dalam suatu situasi. Kepemimpinan juga dapat berlangsung di mana saja. Sedangkan pendapat kedua menekankan fokus kepemimpinan terhadap kemampuan seseorang memperoleh tindakan dari orang lain. Dengan begitu hakikat kepemimpinan juga merupakan kemampuan mempengaruhi orang".

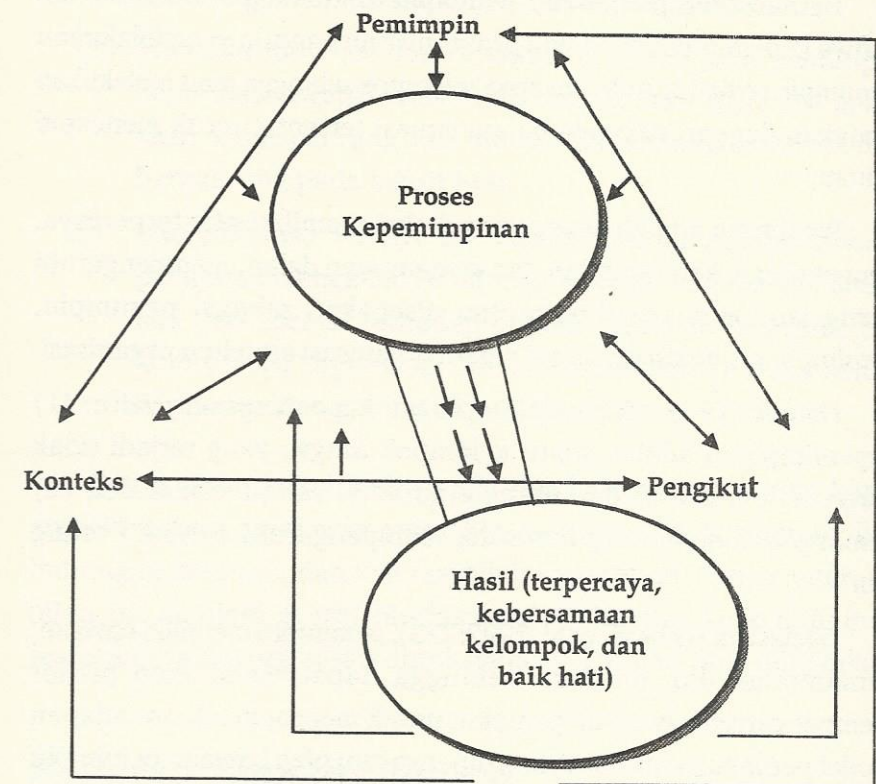


Pendapat di atas menyiratkan bahwa ada kepemimpinan formal yang menempatkan seseorang dengan pengangkatan dalam kedudukan kewenangan formal. Sedangkan kepemimpinan informal digunakan oleh seseorang yang berpengaruh, sebab memiliki keterampilan atau sumberdaya memenuhi kebutuhan orang lain” (Bayle, et al, 1986:458). Intinya kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain melakukan sesuatu.

Mengacu kepada Owens (1995:116), dari banyak definisi kepemimpinan, disimpulkannya bahwa:

- 1) Kepemimpinan adalah suatu kelompok fungsi: yang terjadi hanya dalam proses dua orang atau lebih yang berinteraksi,
- 2) Para pemimpin bermaksud memberi pengaruh terhadap perilaku orang-orang lain”.

Pierce dan Newstrom (2006:5-6) menggambarkan proses kepemimpinan sebagai berikut:



Gambar 2: Proses Kepemimpinan

Berdasarkan gambar di atas disimpulkan bahwa proses kepemimpinan mengandung lima komponen mencakup: (1) Pemimpin adalah orang yang mengarahkan pengikut, melahirkan kinerja/aktivitas, (2) pengikut adalah orang yang bekerja dibawah pengaruh pimpinan, (3) konteks adalah situasi (formal atau tidak formal, sosial atau kerja, dinamis atau statis, darurat atau rutin, rumit atau sederhana sesuai hubungan pimpinan dan pengikut), (4) proses adalah tindakan kepemimpinan, perpaduan memimpin, mengikuti, bimbingan menuju pencapaian tujuan, pertukaran, membangun hubungan, dan (5) hasil adalah yang muncul dari hubungan pemimpin, pengikut dan situasi (rasa hormat, kepuasan, kualitas produk).



Berdasarkan penjelasan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi yang dilakukan pemimpin terhadap individu atau kelompok sehingga mau melakukan tindakan dengan sukarela dalam situasi tertentu untuk mencapai tujuan.

Pemimpin adalah orang yang diakui memiliki sifat terpercaya, pengetahuan, keterampilan dan kemampuan dalam mempengaruhi orang lain sehingga dipilih atau disepakati sebagai pemimpin. Pemimpin mungkin dijumpai dalam organisasi atau luar organisasi.

Owens (1995:116) menyimpulkan kepemimpinan, yaitu: (1) kepemimpinan adalah suatu kelompok fungsi, yang terjadi tidak hanya dalam proses dua orang atau lebih yang berinteraksi, (2) pemimpin adalah yang berusaha mempengaruhi perilaku orang lain”.

Dijelaskan (Gibson, et al, 1997:273), pemimpin memiliki bawaan, kemampuan dan motivasi sehingga dapat melakukan proses mempengaruhi bawahan/pengikut untuk mencapai tujuan. Adapun model perilaku pemimpin yang dipengaruhi oleh bawaan pemimpin yaitu: orientasi tugas, orientasi orang, inisiatif struktur, konsiderasi/pengakuan, transaksional dan transformasional. Sedangkan tujuan kepemimpinan dengan mempengaruhi orang untuk bertindak adalah mencapai sesuatu; hasil efektif, produksi, kualitas, efisiensi, fleksibilitas, kepuasan, persaingan, pengembangan dan kelangsungan hidup. Sementara faktor variabel lingkungan yang mempengaruhi perilaku dan pencapaian tujuan kepemimpinan, yaitu: kebutuhan pengikut, struktur tugas, kekuasaan kedudukan, kepercayaan terhadap pimpinan dan kesiapan kelompok.

*Di sisi lain ada beberapa karaktersitik umum para pemimpin, dikemukakan Overton (2002:6), yaitu:*

- (1) Kecerdasan: para pemimpin cenderung memiliki kecerdasan lebih tinggi daripada anggotanya,
- (2) Kematangan sosial: para pemimpin cenderung memiliki

kematangan emosi dan minat yang sangat luas,

- (3) Memiliki motivasi dan orientasi prestasi: para pemimpin berusaha mencapai sesuatu, bila mereka mencapai satu tujuan, akan mencapai yang lain. Motivasi pemimpin biasanya tidak bergantung pada faktor luar,
- (4) Memiliki rasa percaya diri dan keterampilan komunikasi: pemimpin mengenali kebutuhan bekerjasama dengan orang lain dan hormat terhadap pribadi individu. Keterampilan komunikasi digunakan memperjuangkan sesuatu saling kerjasama dan memberikan dukungan.

Dapat disimpulkan bahwa ada tiga keterampilan yang harus dimiliki seorang pemimpin, yaitu: keterampilan teknik, keterampilan hubungan manusia, dan keterampilan konseptual. Ketiga keterampilan ini menjadi syarat mutlak bagi efektivitas kepemimpinan seseorang dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

## B. Peran Kepemimpinan

Peran kepemimpinan dapat berlangsung di dalam dan di luar organisasi. Karena itu, salah satu peran strategis seseorang dalam organisasi selain sebagai manajer adalah sebagai pemimpin. Mengacu kepada pendapat Robbins (1991:283). Dipahami bahwa peran adalah seperangkat pola perilaku yang diharapkan berkaitan dengan tugas seseorang dalam kedudukan pada satu unit sosial.

Newell (1978:150), menjelaskan bahwa peran adalah sama dengan perilaku dalam kedudukan tertentu dan mencakup perilaku itu sendiri dan sikap serta nilai yang melekat dalam perilaku”.

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa peran ialah harapan-harapan yang merupakan ketentuan tentang perilaku atau aktivitas yang harus dilakukan seseorang dalam kedudukan tertentu, dan perilaku aktual yang dijalankannya pada organisasi



atau masyarakat. Ada kaitan antara peran dengan perilaku. Peran menuntut adanya aktivitas atau perilaku yang sesuai dengan peran yang diharapkan. Intinya adalah dalam setiap kedudukan ada peran yang dimainkan dengan terungkap melalui berbagai perilaku yang ditampilkan.

Mengacu kepada Nanus (1992:15), ada empat peran utama kepemimpinan efektif, yaitu: sebagai penentu arah, agen perubahan, juru bicara, dan pelatih. Keempat peran ini secara bersama-sama merupakan pekerjaan pemimpin visioner”.

Keempat peran kepemimpinan ini sama pentingnya untuk mencapai keberhasilan. Dalam menjalankan peran tersebut, kepemimpinan dijalankan dengan dukungan kemampuan, sifat, dan kepribadian pemimpin untuk mempengaruhi”.

Sebagai penentu arah, pimpinan harus mengembangkan visi dan membagi kepada semua orang untuk mewujudkannya. Untuk memerankan sebagai agen perubahan, pemimpin harus mampu mengantisipasi perkembangan dunia luar, menilai implikasi, menciptakan perasaan pentingnya prioritas perubahan melalui visi untuk pelaksanaan dan pemberdayaan orang menuju perubahan. Sebagai juru bicara, pemimpin harus mampu bernegosiasi dengan organisasi lain, membangun jaringan kerja, memberikan gagasan sumberdaya atau informasi bagi organisasi. Sedangkan sebagai pelatih, pemimpin harus memberdayakan staf dan pegawai agar bersemangat mengejar visi. Sebagai pelatih, pemimpin juga menjadi teladan dalam usaha mewujudkan visi menjadi kenyataan”.

Sisi lain kepemimpinan dijelaskan oleh Frigon, et al, (1996:3) kepemimpinan terkait dengan visi, menyusun, menyampaikan dan melembagakan visi sehingga orang lain bekerja mencapai visi. Hal itu dilakukan dengan memberikan tantangan, semangat, kebolehan, memberdayakan, dan menjadi teladanan dalam tim kerja dan bawahannya. Pemimpin yang memiliki kompetensi, kejujuran, pandangan ke depan, pemberi inspirasi, dan berhasil sangat diharapkan oleh bawahan, anggota, atau pengikut.

Proses membagi visi memiliki tiga tujuan yang berhubungan, sebagaimana dikemukakan Senge (2000:291) yaitu: *pertama*, proses ditujukan untuk merekam atas masalah dengan penuh kepedulian. *Kedua*, proses membagi visi harus digerakkan. Orang harus mampu berbicara mendalam sesuai harapannya dan keinginannya mengenai anak-anak mereka dan warganya. Di sini ditumbuhkan saling percaya untuk menyampaikan aspirasi setiap orang. *Ketiga*, mewujudkan dalam tindakan. Orang-orang harus memiliki kepuasan dari rasa senang terhadap sekolah secara bersama, dengan pendukung lainnya”.

Keuntungan membagi visi dalam kepemimpinan, dikemukakan Nanus dan Dobbs (1999:79) dan Daft, (1999:128) dapat dirangkum, yaitu:

- (1) Memberikan fokus, keputusan, tindakan serta menyaring isu-isu kompetisi,
- (2) Mendorong cara-cara baru dalam berpikir merespon tantangan penuh risiko,
- (3) Mengedepankan proses perencanaan strategik untuk perubahan,
- (4) Memercikkan sumber baru pendanaan utama institusi,
- (5) Melayani kebangkitan dan perluasan pendayagunaan para staf, budaya organisasi dalam kejelasan situasi baru dan persaingan.

Sudut pandang lain dikemukakan Overton (2002:25) fungsi kepemimpinan dalam membagi visi, mencakup:

- (1) Menciptakan visi dan perasaan kebersamaan,
- (2) Mempercepat komitmen,
- (3) Menginspirasi kepercayaan,
- (4) Integritas membagi pandangan,
- (5) Mendukung keterampilan berbicara melalui dialog,
- (6) Menolong orang lain sesuai pengaruh yang diberikan,
- (7) Membagi kepemimpinan, dan mempermudah,



- (8) Memberikan energi kepada orang lain,
- (9) Membangun tim kerja,
- (10) Bekerja sebagai peran keteladanan.

Menurut Daft (1999:133), setelah menetapkan visi, bukan berarti kepemimpinan berakhir dan dinilai berhasil. Dari visi kemudian dijabarkan misi sekolah yang menjadi tanggung jawab kepala sekolah. Misi tidak sama bentuknya sebagai visi lembaga walaupun keduanya bekerja sama. Misi adalah tujuan luas dari inti organisasi dan alasan bagi keberadaannya. Nilai inti organisasi dan alasan kehadirannya memberikan dasar bagi penciptaan visi. Keberadaan visi bersifat keinginan yang menggebu, tentang masa depan, misi adalah pendirian organisasi dalam suatu pengertian luas. Tegasnya, misi sekolah adalah kebermaknaan dari eksistensi sekolah”.

Dengan kata lain, misi dibuat dari dua hal penting, yaitu: (1) nilai inti, dan (2) tujuan inti. Misi juga mencakup tujuan/sasaran lembaga. Suatu sasaran efektif merupakan pernyataan tidak hanya menjelaskan produk dan pelayanan, juga menangkap motivasi ideal orang-orang tentang mengapa organisasi ada”.

Selain itu, kepemimpinan berkaitan dengan menentukan arah perubahan oleh pimpinan adalah memutuskan visi dan misi bagi masa depan dan menghubungkannya dengan tindakan strategis. Bagaimanapun, strategi adalah rencana umum tentang tindakan yang menjelaskan alokasi sumber daya dan aktivitas lain dalam menangani lingkungan dan membantu organisasi mencapai sasarannya” (Daft, 1999:136). Ada beberapa hal yang perlu dipertanyakan dalam kerangka rencana strategi, yaitu:

- (1) Dimana posisi organisasi sekarang?,
- (2) Mau ke mana organisasi diarahkan?,
- (3) Perubahan dan kecendrungan apa yang terjadi dalam lingkungan kompetitif?,

- (4) Pekerjaan apa yang harus diwujudkan untuk dapat mencapai visi?

Dari pendapat di atas disimpulkan bahwa unsur yang terkandung dalam kepemimpinan organisasi, yaitu: unsur pemimpin yang memberikan pengaruh, ada anggota atau kelompok orang yang menerima pengaruh. Selain itu, faktor suasana yang mengitari orang dan lingkungan yang mempengaruhi perilaku kepemimpinan. Semua proses tersebut bermuara kepada menciptakan perubahan yang bermanfaat.

Bush dan Coleman (2000:51) mengemukakan pendapat Caldwell dan Spinks, yang menjelaskan bahwa strategi merupakan komponen utama peran kepala sekolah. Di antara proses perwujudannya, yaitu:

- (1) Menselaraskan dengan kecenderungan dan isu-isu ancaman dan peluang,
- (2) Menciptakan struktur dan proses yang mampu menyusun prioritas dan formulasi strategik,
- (3) Memfokuskan perhatian komunitas sekolah pada masalah pentingnya strategi,
- (4) Memonitor implementasi strategi seperti memunculkan isu-isu strategis, memfasilitasi proses pemantauan terus menerus.

## C. Teori Perilaku Kepemimpinan

Dalam membahas masalah perilaku dalam kepemimpinan perlu terlebih dahulu dipahami hakikat perilaku (*behavior*). Menurut Hersey dan Blanchard (1988:15) bahwa perilaku senantiasa berorientasi tujuan. Dengan kata lain, perilaku didorong oleh keinginan untuk mencapai tujuan-tujuan.

Pendapat Barnard sebagaimana dikutip Prawirosentono (1999:35) mengemukakan bahwa: ”karakteristik penting individu adalah aktivitas, karena dalam aktivitas ini sudah diamati ada berbagai aspek yang



disebut perilaku. Tanpa aktivitas tidak akan ada perilaku seseorang. Maka perilaku individu disebut sebagai hasil faktor psikologis. Perilaku seseorang menggambarkan berbagai kondisi jiwa, kemampuan dan kepribadian dalam berinteraksi dengan orang lain.

Ada prinsip yang disepakati dari penelitian terhadap perilaku, yaitu: (1) perilaku adalah penyebab, (2) perilaku mengarah kepada sasaran, (3) perilaku dapat diamati dan diukur, (4) perilaku tidak secara langsung dapat diamati (pemikiran dan persepsi) yang hal itu juga penting dalam mencapai sasaran, (5) perilaku adalah pendorong” (Gibson, et al, 1997:93).

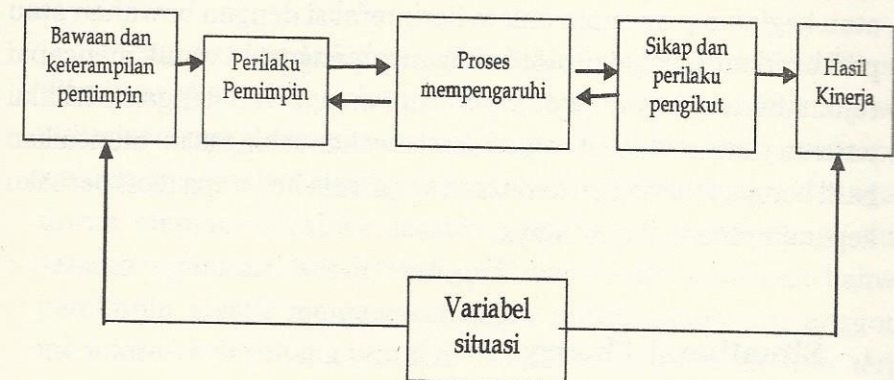
Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa perilaku adalah aktivitas yang dilakukan seseorang dengan didasari tujuan tertentu baik tujuan individu maupun tujuan organisasi. Perilaku merupakan aspek psikologis yang muncul sebagai dorongan memenuhi kebutuhan tertentu.

Secara sederhana dapat dipahami bahwa perilaku adalah aktivitas yang dilakukan seseorang atau kelompok. Dijelaskan Hersey dan Blanchard (1988:16) bahwa bagian mendasar dari perilaku adalah aktivitas. Semua perilaku merupakan serangkaian aktivitas yang bertujuan.

Mengacu kepada pendapat Pierce dan Newstrom (2006:165) perilaku kepemimpinan mengungkapkan bagian dari proses kepemimpinan-meliputi menyusun sasaran, membuat jalan untuk bergerak, membangkitkan semangat orang-orang, dan saat yang sama perilaku ini berpengaruh atas sikap, motivasi dan perilaku dari anggota atau kelompok.

Dijelaskan oleh Gibson,et al, (1997:308) bahwa perilaku pemimpin memiliki pengaruh atas kinerja dan kepuasan kerja anggota. Hal yang mendasar ditekankan bahwa kinerja dan kepuasan anggota adalah hasil dari ragam gaya kepemimpinan seorang pemimpin. Sikap positif orang terbangun terhadap objek yang merupakan alat dalam kepuasan kebutuhan. Hal ini menjadi

alasan perlunya pengembangan hubungan pimpinan dengan bawahan. Ada hubungan timbal balik perilaku pimpinan dengan perilaku bawahan. Perilaku bawahan berpengaruh terhadap perilaku pimpinan dan perilaku pimpinan mempengaruhi perilaku bawahan. Konsep perilaku dalam proses kepemimpinan digambarkan oleh Yulk (2006:15) sebagai berikut:



Gambar 3: Hubungan antara Faktor utama kepemimpinan

Gambar di atas menjeaskan bahwa konsep dan teori perilaku kepemimpinan terkait dengan bakat atau bawaan pemimpin yang berfungsi dalam proses mempengaruhi (*influencing process*). Hal itu melahirkan sikap dan perilaku pengikut atau bawahan. Termasuk faktor situasi yang mempengaruhi dan hasil yang efektif kepemimpinan. Bawaan pemimpin mencakup kemampuan, kepribadian, dan motivasi. Sedangkan bawaan ini melahirkan perilaku pemimpin yang meliputi; orientasi tugas, orientasi manusia, inisiatif struktur, pengakuan, transaksi, dan transformasional. Di sisi lain, perilaku kepemimpinan juga menggambarkan pendekatan yang digunakan dalam mempengaruhi anggotanya, baik menggunakan orientasi tugas untuk mencapai produktivitas tinggi, maupun orientasi hubungan manusia dengan memperhatikan hubungan baik dengan anggotanya.



Perilaku ini menurut Gibsson, et al (1997:309) dipengaruhi oleh variabel situasi yang terdiri dari; kebutuhan pengikut, struktur tugas, kekuasaan kedudukan, kepercayaan bawahan pada pemimpin, dan kesediaan kelompok. Dengan pengaruh tersebut akan melahirkan hasil atau yang efektif meliputi; produktivitas, kualitas, efisiensi, kepuasan, pengembangan dan kelangsungan hidup”.

Pendapat penulis bahwa perilaku kepemimpinan berarti aktivitas atau kegiatan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahan atau pihak terkait sebagai proses saling mempengaruhi untuk mencapai tujuan bersama. Jadi pemimpin yang mengawali dengan perilaku tertentu yang mendapat respon dari bawahan sehingga memunculkan hasil berupa kinerja dan kepuasan kerja. Ada beberapa teori perilaku kepemimpinan, di antaranya:

### 1. Situational-Theory

Teori kepemimpinan situasional, menampilkan empat model dengan ciri-ciri perilaku tersendiri. Dijelaskan Hersey dan Blanchard (1988:91), perilaku tersebut mencakup:

1. Memberitahukan (*Telling*), pemimpin memberitahukan instruksi spesifik dan menyelia pelaksanaan pekerjaan secara bersama.
2. Menjajakan (*selling*), pemimpin menjelaskan keputusan dan memberi kesempatan bawahan memperoleh kejelasan.
3. Mengikutsertakan (*participating*), pemimpin dan anggota tukar menukar ide dan memudahkan dalam pengambilan keputusan.
4. Mendelegasikan (*delegating*), pemimpin mendelegasikan tanggung jawab pengambilan keputusan.

Dalam penggunaan teori di atas, ada proses yang kurang diperhatikan bahwa sebagai model kepemimpinan situasional bahwa harus ada proses menyelami pikiran, perasaan dan harapan orang-

orang yang ada dalam organisasi melalui dialog, penjajakan pendapat, dan komunikasi. Hal itu dapat menjadi tempat beranjak pimpinan dalam menentukan arah, mencerahkan dan memotivasi anggota dalam mengejar tujuan, kepuasan, kinerja, mutu dan pengembangan organisasi.

### 2. Path Goal-Theory

Mengacu kepada Robbins (1998:369) bahwa *Path-Goal Theory* dikembangkan oleh Robert House, yang esensi teorinya bahwa pekerjaan pimpinan untuk membantu para bawahan mencapai sasaran mereka dan memberikan arah yang penting atau dukungan untuk menjamin bahwa sasaran mereka cocok dengan semua sasaran organisasi. Istilah “*Path goal*” diambil dari keyakinan bahwa pemimpin efektif menjelaskan jalan untuk membantu anggota memperoleh darimana untuk mencapai kinerja atau sasaran kerja serta membuat catatan jalan panjang yang mudah dengan mengurangi penghadang jalan dan lubang perangkap”.

Dengan kata lain, teori ini berusaha memprediksi efektivitas kepemimpinan dalam situasi berbeda. Pemimpin menjadi efektif sebab pengaruh positif terhadap motivasi, kemampuan untuk bekerja dan kepuasan. Fokus teori ini adalah bagaimana pemimpin mempengaruhi persepsi bawahan atas sasaran kerja, pengembangan sasaran pribadi, dan jalan mencapai sasaran”.

Ada empat perbedaan perilaku kepemimpinan yang dikemukakan dalam *Path-Goal Theory* dengan menegaskan proposisi bahwa manajer dapat memudahkan kinerja dengan menunjukkan kepada pegawai bagaimana kinerja mereka secara langsung mempengaruhi penerimaan mereka terhadap keinginan imbalan. Keempat perilaku kepemimpinan tersebut menurut Gibson, et al (1997:287) meliputi:

- (1) Memerintah (*Directive*), yaitu pimpinan memberitahu apa dan kapan sesuatu dikerjakan pegawai, tidak ada partisipasi bawahan dalam pengambilan keputusan,



- (2) Mendukung (*supportive*), yaitu manajer menjadi sahabat bagi pegawai dan menunjukkan minat kepada mereka,
- (3) Memudahkan (*fasilitative*), yaitu pimpinan memberitahu sasaran dan melibatkan pegawai dalam pengambilan keputusan,
- (4) Orientasi Prestasi (*Achievement-Oriented*) yaitu pimpinan membagi sumbangan tujuan dan menunjukkan kepercayaan bahwa pegawai mampu mencapainya.

Keempat model perilaku kepemimpinan sebagaimana dikemukakan *Path Goal Theory* sudah banyak diteliti pada berbagai organisasi dan institusi dalam menjelaskan perilaku kepemimpinan yang kondusif untuk diaplikasikan mencapai tujuan organisasi.

### 3. Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional

Teori kepemimpinan transformasional secara kuat dipengaruhi oleh James McGregor Burns (1978), dan Bass (1985,1996) yang membedakan esensi teorinya antara kepemimpinan transformasional dengan transaksional". Keduanya didefinisikan dalam cakupan istilah komponen perilaku yang digunakan mempengaruhi anggota dan pengaruh pimpinan atas anggota. Kepemimpinan transformasional memunculkan nilai moral pegawai dalam suatu usaha untuk menumbuhkan kesadaran tentang masalah etika dan menggerakkan energi mereka dan sumberdaya untuk mereformasi lembaga. Sedangkan kepemimpinan transaksional memotivasi pengikut dengan memunculkan adanya minat pribadi dan perubahan keuntungan" (Yulk, 2006:251).

Bagi pemimpin bisnis, kepemimpinan transaksional bermakna memberikan gaji dan keuntungan lain sebagai pengembalian usaha atau pekerjaan. Perilaku kepemimpinan ini juga melibatkan nilai, tetapi nilai yang terkait dengan proses perubahan, seperti kejujuran,

keadilan, tanggung jawab dan hubungan timbal balik.

Menurut Gibson (1997:314) dengan menyatakan visi, kepemimpinan transformasional membujuk anggota untuk bekerja keras untuk mencapai sasaran. Visi pimpinan memberikan kepada anggota sebagai motivasi bekerja keras yang memperoleh imbalan diri". Dalam kepemimpinan transformasional, para pengikut merasa percaya, terhormat, loyal dan hormat terhadap pimpinan, dan mereka terdorong melakukan lebih dari apa yang diharapkan untuk dilakukan. Mengacu kepada pendapat Bass, pemimpin melakukan transformasi dan memotivasi anggota dengan: (1) membuat bawahan lebih menyadari pentingnya hasil pekerjaan, (2) membujuk mereka meniggikan minat pribadi mereka bagi memelihara organisasi dan tim, dan (3) mengaktifkan kebutuhan akan aturan lebih tinggi". Sementara kepemimpinan transaksional mencakup suatu proses perubahan yang menghasilkan dalam hal pemenuhan harapan bawahan dengan pimpinan untuk menggerakkan antusiasme dan komitmen terhadap sasaran pekerjaan".

Perilaku kepemimpinan transformasional, yaitu: (1) pengaruh ideal; perilaku yang muncul dari emosi memberi pengaruh kuat kepada pengikut dan identifikasi dengan pimpinan, (2) simulasi intelektual; adalah perilaku yang meningkatkan kesadaran pengikut terhadap masalah dan mempengaruhi pengikut untuk memandang masalah dari perspektif baru (2) penghargaan individu; mencakup memberikan dukungan, membangkitkan semangat, untuk melatih anggota, (4) memotivasi inspirasi, yang mencakup komunikasi kemunculan visi, menggunakan simbol terhadap fokus usaha bawahan, perilaku teladan yang sesuai" (Yulk, 2006:265). Itu artinya, kepemimpinan transformasional senantiasa mengarahkan perubahan dengan pendekatan pemberdayaan personil sekolah.

Perilaku kepemimpinan transformasional dipandang sebagai kasus khusus dari kepemimpinan transaksional, dengan reward pegawai adalah bersifat internal. Dengan menyatakan suatu visi, kepemimpinan transformasional membujuk anggota-anggotanya



untuk bekerja keras dalam rangka mencapai sasaran yang nyata. Visi pimpinan memberikan kepada anggota dengan memotivasi untuk bekerja keras bersumber dengan imbalan pribadi bersifat internal. Sedangkan kepemimpinan transaksional akan menyesuaikan sasaran, arah dan misi untuk alasan praktis. Kepemimpinan transformasional membuat perubahan utama dalam organisasi atau unit misi, cara kerja bisnis, dan manajemen sumberdaya manusia untuk mencapai visi mereka”.

Perilaku kepemimpinan transformasional merupakan perubahan lebih lanjut perilaku kepemimpinan transaksional dengan kekuatan visi dan misi sebagai pemimpin organisasi. Dijelaskan Hesselbein (1996:211) bahwa memimpin yang mengarahkan kepada perubahan kualitatif tidak hanya memberi inspirasi, tetapi sekaligus mewujudkan visi dan misi.

Selanjutnya menurut Owens (1995:122) bahwa ada beberapa hal yang menyebabkan pimpinan berhubungan dengan anggota-anggotanya, yaitu:

- (1) Mendorong mereka menyatu dengan yang lain dalam rangka membagi visi, kemana seharusnya organisasi pergi dan bagaimana mencapai visi tersebut,
- (2) Membangkitkan komitmen pribadi untuk berusaha membawa visi memasuki masa depan yang lebih baik,
- (3) Mengatur lingkungan kerjasama yang menjadikan tujuan sebagai nilai terpusat dalam organisasi, dan,
- (4) Memudahkan pekerjaan yang mereka butuhkan melakukannya untuk mencapai visi.

Menurut Nanus dan Dobbs (1999:6) bahwa seorang pimpinan organisasi non profit adalah seorang yang memimpin sumber daya orang, modal dan intelektual organisasi bergerak kepada arah yang benar. Secara lebih jelas, dinyatakan:

- (1) memimpin sumber daya berarti mengumpulkan, memfokuskan

perhatian dan menginspirasi.

- (2) Mendorong organisasi berarti memperkuatnya menuju peningkatan kinerja.
- (3) Menentukan arah yang benar menuju kebaikan terbesar untuk dikejar.

Sebenarnya model atau gaya kepemimpinan yang menentukan munculnya perilaku kepemimpinan seseorang sebagaimana dikemukakan dalam teori perilaku kepemimpinan di atas. Hal yang penting bahwa setiap model perilaku kepemimpinan memiliki kelebihan dan kekurangan sesuai dengan konteks di mana kepemimpinan tersebut berlangsung. []





## DIMENSI PRAKTIK KEPEMIMPINAN

### A. Kepemimpinan dan Pengambilan Keputusan

Ada beberapa fokus dimensi praktik kepemimpinan yang akan dijelaskan dalam kajian ini sebagai pendalaman model perilaku kepemimpinan. Di sini disimpulkan bahwa perilaku kepemimpinan merupakan aktivitas yang selalu berorientasi tujuan mencakup aktivitas mengambil keputusan menyusun sasaran, komunikasi interpersonal, perilaku keteladanan, memberi imbalan dan hukuman yang ditampilkan pemimpin untuk mempengaruhi anggota melakukan pekerjaan untuk mencapai tujuan.

Pengambilan keputusan adalah bahagian aktivitas penting dalam proses kepemimpinan dalam organisasi. Apa sebenarnya hakikat pengambilan keputusan? Robbins (1984:57) menjelaskan bahwa hakikat pengambilan keputusan ialah proses memilih dua alternatif atau lebih. Pilihan yang ditetapkan didasarkan pada pertimbangan rasional yang memiliki keutamaan lebih banyak bagi organisasi daripada alternatif lainnya”.

Proses pengambilan keputusan mencakup, mengenali masalah, menganalisis masalah, mengembangkan alternatif, memutuskan solusi terbaik dan melaksanakan keputusan kedalam tindakan efektif” (Owens, 1995:174).

Proses kepemimpinan di dalamnya melekat wewenang dan tanggung jawab menyusun program kerja, melaksanakan dan mengevaluasi dengan mengarahkan personil sekolah dalam melakukan program sekolah. Dijelaskan Morphet, (1982:123) pimpinan setiap organisasi harus mempermudah proses pengambilan keputusan dan komunikasi keputusan terhadap semua anggota organisasi serta masyarakat untuk mendapat dukungan pelaksanaan keputusan.

Menurut Bush dan Coleman (2006:67), secara khusus, pemimpin diasosiasikan dengan pengembangan dan pengkomunikasian sebuah visi sekolah. Mengkomunikasikan sesuatu yang ada dalam visi menyiratkan tentang sifat kepemimpinan. Karena itu pemimpin diharapkan dapat mendorong dan meningkatkan keterlibatan dan pemahaman staf. Tanggung jawab kepemimpinan tersebut juga ditegaskan dengan hubungan antara efektivitas dan perbaikan sekolah dan kualitas kepemimpinan terhadap staf dengan maksud tertentu oleh kepala sekolah”.

Menurut Gamage dan Pang (2003:151), keputusan efektif tercapai jika sepenuhnya keputusan itu dapat dilaksanakan. Perhatian orang akan sepenuh hati ke dalam suatu keputusan jika mereka terlibat secara langsung atau tidak langsung dalam membuat keputusan. Suatu cara yang efektif untuk mencapai dukungan dan komitmen dengan mengajak para guru dalam pemecahan masalah-pada tahap penyusunan sasaran”. Strategi kolaboratif pengambilan keputusan mengilhami para pegawai dengan rasa pemberdayaan dan perasaan penting yang memuaskan dorongan kebutuhan mereka”.

Dengan demikian pimpinan perlu melibatkan semua personil (guru dan pegawai, komite sekolah) dalam mengambil keputusan agar muncul rasa memiliki dan tanggung jawab dalam melaksanakan keputusan .



Mengacu kepada Clerence (1978:138-139) pembuatan keputusan partisipatori akan dapat diharapkan menghasilkan lebih baik keputusan, sebab sejumlah pemikiran orang dimanfaatkan untuk memecahkan masalah. Bahkan bila orang dilibatkan dalam membuat keputusan, mereka lebih suka untuk melaksanakan keputusan secara efektif dan peningkatan pengertian karena keterlibatan langsung serta membantu kesatuan kelompok dalam organisasi”.

Mengacu kepada pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa perilaku kepala sekolah dalam kepemimpinan melalui mengambil keputusan adalah kegiatan memecahkan masalah dengan menetapkan putusan dari berbagai alternatif maupun menetapkan berbagai rencana tindakan sekolah. Perilaku mengambil keputusan tersebut ada yang dilakukan dengan melibatkan personil (*participative*) dan ada pula pimpinan yang mengambil keputusan sendiri tanpa melibatkan orang lain. Pendekatan ini disesuaikan dengan situasi dan masalah yang dihadapi.

Gibson, et al (1997) mengemukakan pendapat “Teori Vroom-Yetton Leadership Model”, Efektivitas keputusan bergantung kepada kualitas keputusan dan komitmen keputusan. Kualitas keputusan mengacu kepada aspek teknis dalam keputusan. Keputusan berkenaan dengan kualitas tinggi untuk pengembangan yang dalam hal ini keputusan bersifat konsisten dengan tujuan organisasi yang dicapai dan dengan informasi yang secara potensial dapat diperoleh. Sedangkan komitmen keputusan mengacu kepada penerimaan keputusan oleh anggota. Partisipasi dalam keputusan oleh anggota cenderung menghasilkan perasaan komitmen dan rasa memiliki bersama”.

Partisipasi dapat memberikan kontribusi terhadap modal manusia. Partisipasi dalam keputusan dapat membangun tim kerja, kekuatan komitmen terhadap sasaran organisasi, dan kontribusi kepada pengembangan teknik partisipan dan keterampilan manajerial (Gibson, et al, 1997:303).

Perilaku pemimpin memiliki pengaruh atas kinerja dan kepuasan kerja anggota. Hal yang mendasar ditekankan bahwa kinerja dan kepuasan anggota adalah hasil dari ragam gaya kepemimpinan seorang pemimpin. Sikap positif orang terbangun terhadap objek yang merupakan alat dalam kepuasan kebutuhan. Hal ini menjadi alasan perlunya pengembangan hubungan pimpinan dengan bawahan. Ada hubungan timbal balik perilaku pimpinan dengan perilaku bawahan. Perilaku bawahan berpengaruh terhadap perilaku pimpinan dan perilaku pimpinan mempengaruhi perilaku bawahan.

## B. Komunikasi Interpersonal

Pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya menggunakan keahlian dan kemampuan interpersonal. Lewis (1987:186) menjelaskan: “*leadership is concerned with how the communication process impacts interpersonal relationship*”. Diopahami bahwa kepemimpinan yang ada dalam organisasi hanya akan eksis jika terbina hubungan interpersonal. Sementara keberadaan komunikasi sangat menjamin terbinanya hubungan pimpinan dengan bawahan dalam memberikan perintah, penugasan, menyampaikan visi, pikiran dan perasaan”.

Robbins (1984:93), komunikasi menjadi syarat mutlak dalam proses kepemimpinan suatu organisasi. Terutama dalam hubungan antara pemimpin dengan individu anggota atau bawahan. Secara umum mengacu kepada pendapat Robbins bahwa: “komunikasi adalah memindahkan makna dari seseorang kepada orang lain sehingga informasi dan gagasan dapat tersampaikan”.

Komunikasi yang baik adalah bila makna yang dikirimkan oleh pengirim pesan dimengerti secara tepat oleh penerima pesan. Komunikasi berlangsung antara individu dengan individu (*interpersonal*), komunikasi dalam diri individu (*intrapersonal*), dan komunikasi massa”.

Ivancevic dan Matesson (2002:503) menjelaskan bahwa komunikasi yang mengalir dari individu kepada individu dalam tatap



muka atau latar kelompok adalah komunikasi interpersonal”.

Hal yang diharapkan sebagai muara komunikasi adalah lahirnya saling pengertian sebagai akibat pesan yang dikirimkan kepada penerima pesan sehingga terjadi perubahan tingkah laku.

Pemahaman di atas sejalan dengan Gibson, et al, (1997:408), mengemukakan bahwa: *effective communication is the result of the common understanding between the communicator and the receiver*”. Pendapat ini menegaskan komunikasi melibatkan seseorang yang berusaha menciptakan makna dalam diri penerima pesan.

Dalam berlangsungnya proses komunikasi mengandung lima elemen, yaitu: komunikator, pesan, media, penerima pesan, dan umpan balik”. Dilihat dari segi jenis informasi dalam komunikasi ada yang verbal maupun non verbal merupakan sifat dasar dalam pertukaran pesan yang terjadi dalam kehidupan individu dan masyarakat.

Dapat disimpulkan bahwa komunikasi merupakan wahana bagi individu dan kelompok dalam menyampaikan ide, pikiran atau perasaan dalam interaksi satu sama lain. Tanpa komunikasi tidak akan ada interaksi antara seseorang dengan orang lain, dan juga tidak akan ada interaksi antar kelompok.

Menurut Daft (2000:136), komunikasi mengalir dari individu kepada individu dalam tatap muka dan latar kelompok. Perilaku komunikasi pemimpin adalah mencakup mengarahkan perhatian bawahan menuju visi dan nilai suatu organisasi. Pemimpin dapat menggunakan banyak metode komunikasi mencakup jaringan yang kaya/beragam, dalam komunikasi, cerita, metapora, kegiatan informal, keterbukaan dan dialog. Tidak hanya pidato formal, juga memotivasi pegawai”. Selain itu, komunikasi interpersonal membantu pimpinan memahami pikiran dan perasaan para anggotanya.

Ditegaskan oleh Daft (1999:156), bahwa komunikasi juara oleh pimpinan adalah melalui usaha mendengarkan dengan penuh konsentrasi atas kebutuhan orang lain dan ketajaman dari pesan

yang ada, pemimpin mengumpulkan apa yang mereka butuhkan untuk berkomunikasi. Keaktifan mendengarkan memerlukan bahwa pemimpin secara temporer ada agenda pribadi dan memberikan kepada mereka kesempatan sebagai pembicara. Ketajaman komunikasi melibatkan pengenalan terhadap kebutuhan pegawai, alasan-alasan yang tidak dapat ditempatkan/disuarakan. pembagian visi melalui pengkomunikasian dengan kata-kata bahwa dan tindakan setiap hari”.

Perilaku komunikasi pemimpin adalah mencakup mengarahkan perhatian orang lain menuju visi dan nilai suatu organisasi. Pemimpin dapat menggunakan banyak metode komunikasi mencakup canel yang kaya/beragam, dalam komunikasi, cerita, metapora, kegiatan informal, keterbukaan dan dialog. Tidak hanya pidato formal, tetapi juga memotivasi pegawai.

Kemudian menurut Locke (1997:34) keahlian hubungan antar manusia (*people skills*) penting sekali karena kepemimpinan merupakan suatu relasi yang bergantung pada interaksi antara seorang pemimpin dan para pengikut, dan memberi inspirasi untuk ikut mengimplemen-tasikan visi.

Menurut Locke (1997:35) para pemimpin sukses yang umumnya memiliki keahlian interpersonal yang amat kuat, mampu berurusan dengan orang banyak, diplomatis serta penuh perhitungan. Bahkan salah satu faktor interpersonal yang mempengaruhi kepuasan bawahan dan efektivitas kepemimpinan adalah perhatian yang ditunjukkan pemimpin. Perhatian tersebut mencakup:

- (1) Bertindak dengan sikap bersahabat dan suportif.
- (2) menunjukkan kepedulian terhadap para bawahan.
- (3) Memperhatikan kesejahteraan para bawahan.
- (4) Menunjukkan kepercayaan dan rasa percaya diri.
- (5) Berusaha untuk memahami problem-problem para bawahan.
- (6) membantu perkembangan para bawahan menuju karir lebih tinggi, dan,



(7) Memasok informasi kepada para bawahan.

Sisi lain menurut Locke (1997:34) keahlian interpersonal lainnya yang juga penting dalam upaya para pemimpin untuk mengkomunikasikan visi, membujuk orang lain bergabung dalam jaringan dan memperoleh dukungan dari para anggota organisasi. Keahlian itu mencakup: mendengarkan, berkomunikasi lisan, membangun jaringan kerja, manajemen konflik, dan menaksir diri dan orang lain.

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa perilaku interpersonal adalah kegiatan pimpinan dalam menyampaikan gagasan, pendapat, perintah, tugas, visi, misi dan kebijakan kepada para bawahan dalam hubungan antar pribadi secara lisan dan tulisan.

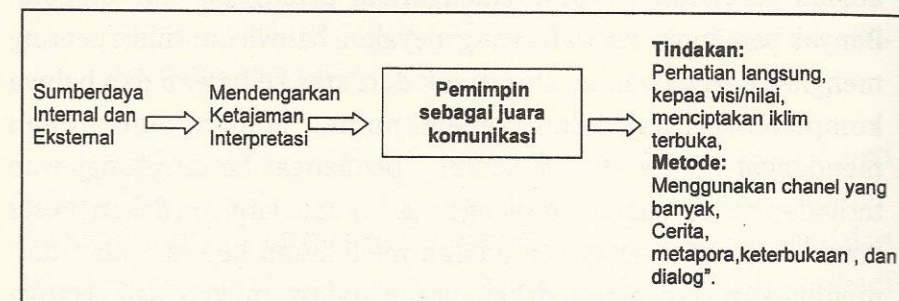
▪ **Komunikasi Pemimpin, ...bagaimana?**

Pemimpin harus secara sukses mengkomunikasikan visinya kepada orang lain untuk membuat perbedaan lain dalam organisasi. Keberhasilan komunikasi adalah tidak dicapai sederhana dengan menceritakan kepada orang lain apa yang ingin mereka ketahui, tetapi melibatkan mereka dalam rentang aktivitas yang luas dan alat-alat untuk memperoleh visi ke dalam kesadaran banyak anggota organisasi.

Keberhasilan pemimpin berkomunikasi juga mencakup secara sederhana aktif mendengarkan yang lain. Pada saat ini diperlukan banyak cara dalam berkomunikasi efektif antara pimpinan dengan bawahan. Dengan kata lain, untuk menciptakan keinginan masa depan bagi organisasi, komunikasi adalah hal esensial sebab pemimpin harus membagi visi untuk memperoleh hasil yang diinginkan.

Komunikasi pimpinan mencakup berbagai komponen seperti mengirim dan menerima, hal yang berbeda dengan komunikasi manajemen. Pemimpin sering berkomunikasi dalam gambaran besar (visi) daripada data dan fakta atau sepotong informasi. Sementara

manajer bertindak sebagai prosesor informasi untuk menyebarkan data yang benar, sementara pemimpin dapat dilihat sebagai pemenang komunikasi. Sebagai piala/pemenang komunikasi adalah filosofi mendasar dalam keyakinan bahwa komunikasi adalah hal mendasar untuk mengejar visi organisasi. Pembelajaran, pemecahan masalah, pengambilan keputusan dan penyusunan strategi adalah bagi semua lingkaran orientasi dan pengolahan visi. Komunikasi juara, bersifat simbolis dalam aktivitas perubahan organisasi, mereka berkeliling bertanya, mendengar, masalah atau mendengarkan sejatinya, kepada masalah semua bawahan, tindakan juara membentuk komitmen untuk berkomunikasi, Hal ini berkaitan dengan membuat visi kepada orang depan dalam tataran utama pekerjaan sehari-hari dalam interaksi dan aktivitas. Pemimpin membangun pembagian visi dengan mengkomunikasikan dengan kata-kata dan tindakan setiap hari”.



Gambar 4: Proses Komunikasi Pimpinan

▪ **Menciptakan Iklim Komunikasi Terbuka**

Komunikasi terbuka bermakna membagi semua jenis informasi tentang lembaga, khususnya melintasi fungsi dan level hirarki. Komunikasi terbuka berjalan meluas membedakan dengan aliran tradisional dari seleksi informasi dari bawah kepada pimpinan dan



kepada bawahan. Tetapi untuk memindahkan visi, pemimpin ingin mengkomunikasikan mengalir dalam semua arah. Mengurangi lingkaran yang konvensional dan arah komunikasi dapat merusak pemahaman terhadap visi dan misi organisasi".

Pengikut membutuhkan untuk melihat visi dan nilai disebarkan oleh pemimpin mereka sebelum mereka dapat menerima apakah pemimpin ingin untuk mencapainya. Kemudian komunikasi terbuka tidak hanya meningkatkan pelaksanaan kerja organisasi, tetapi komunikasi terbuka memberikan dasar bagi seorang pemimpin untuk mengkomunikasikan visi, nilai dan gambaran informasi besar dan penting lainnya.

#### ▪ Mendengarkan dan Ketajaman

Salah satu alat yang sangat penting dalam komunikasi pemimpin adalah peralatan untuk mendengarkan pelanggan dan anggota. Banyak pemimpin sekarang yang meyakini bahwa informasi penting mengalir dari bawah ke atas, tidak dari atas ke bawah dan bahwa komponen krusial dalam kepemimpinan adalah kemampuan mendengar secara efektif. Seorang pendengar bertanggungjawab terhadap penerimaan pesan yang terjadi dalam jaringan dalam proses komunikasi. Mendengarkan adalah melibatkan keterampilan dari menangkap dan menafsirkan pesan dalam makna asli. Hanya kemudian seorang pemimpin merespon sesuai targetnya. Mendengarkan adalah aktivitas yang memerlukan perhatian, energi dan keterampilan.

Banyak orang mendengarkan tidak secara efektif. Mereka memusatkan dan membentuk apa yang ingin dan akan mereka katakan daripada apa yang dikatakan kepada mereka. Mendengarkan secara efisien, yang diukur dari sejumlah material yang dipahami dan diingat oleh subjek selama 48 jam setelah mendengarkan 10 menit pesan, adalah rata-rata tidak lebih baik daripada 25 %.

Perilaku komunikasi adalah tindakan khusus yang dilaksanakan

dalam merespon atau mengantisipasi situasi. Perilaku komunikasi yang baik tidak mendominasi pertemuan, menghindari interupsi, tidak ingin memahami perspektif orang lain, menghindari topik kontroversi, kurang menghargai pendapat orang lain.

Sikap mau mendengarkan adalah aktif dan konsentrasi terhadap apa yang dikatakan orang, juga memperhatikan tanda non verbal seperti gestur, dan bahasa tambahan lainnya.

Mendengarkan aktif dapat menghasilkan kematangan besar, juga menunjukkan memberikan pikiran-pikiran dan kepedulian, menerima rasa hormat (Shirberg, 1999:29).

- Komunikasi yang baik; menggunakan umpan balik untuk meningkatkan pemahaman,
- Memberi dan menerima umpan balik untuk meningkatkan kinerja,
- Kemukakan contoh khusus, jawaban pertanyaan untuk memperjelas, bertanya untuk memahami. Bagi perasaan, memberi komentar.

Dalam komunikasi yang baik; pimpinan jangan mengadili, beri umpan balik, bicara tegas dan penuh perasaan atas kepercayaan. Pemimpin unggul tampil penuh memberikan iklim, rangsangan dan keteladanan, tapi semua dorongan nyata ada pada aktivitas pribadi (Shirberg, 1999:68).

### C. Keteladanan Kepemimpinan

Keteladanan adalah perilaku yang terpuji dan disenangi karena sesuai dengan nilai-nilai kebaikan dan kebenaran. Menjalankan keteladanan merupakan cara yang bisa dilakukan para pemimpin dalam memotivasi para pegawai untuk bekerja dengan berlandaskan visi.



Keteladanan Pemimpin adalah “*leading by example; being a model, role modeling*” (berperan sebagai teladan). Pemimpin yang menjalankan peran keteladanan menjadi simbol yang nyata atas apa yang mereka harapkan untuk diraih pengikutnya. Para pemimpin memberi teladan melalui kejelasan semangat dan keyakinan melalui tindakan sehari-hari, menunjukkan visi pimpinan diwujudkan.

Perilaku keteladanan para pimpinan adalah dengan menunjukkan kepada para bawahan mengenai apa yang harus mereka lakukan, memberikan contoh-contoh dan terlibat dalam perilaku simbolik yang memberitahu para anggota apa yang diharapkan dari mereka, dan memberitahu perilaku yang layak untuk dilakukan. Keteladanan ini dapat ditampilkan dalam disiplin waktu, kepatuhan terhadap aturan, prosedur, tugas dan tanggung jawab sepenuhnya.

Mengacu kepada Frigon dan Jackson (1999:10), keteladanan merupakan perilaku yang membawa kepada kredibilitas pimpinan. Hal yang diinginkan bawahan kepada pemimpin adalah kejujuran/baik hati, kompetensi, kredibilitas, dan visi yang dibagi. Sebagai teladan, kepala sekolah menyatakan kejujuran, konsisten, komitmen dan kredibel. Itulah pemimpin yang dipercaya yang sesuai kata dengan perbuatannya”.

Kredibilitas bisa dipahami sebagai suatu kepercayaan atau keyakinan yang muncul terhadap pimpinan dari para anggota organisasi. Kredibilitas bukanlah karakteristik yang melekat pada diri seseorang (*inherent*), tetapi sesuatu yang diberikan orang lain kepada pimpinan. Suatu hal yang menimbulkan kredibilitas adalah komitmen pimpinan mewujudkan visi. Lashway (1996) menegaskan para pemimpin tidak hanya harus membagi visi ke dalam sistem, tetapi juga harus melembagakan visinya. Kepala sekolah perlu mengulirkan visi di dalam kelas terutama oleh guru untuk mewujudkan visi menjadi semacam pendekatan memotivasi pelaksanaan tugas pegawai.

Pemimpin masa depan disyaratkan memiliki kredibilitas dan kapabilitas sehingga dapat diterima (akseptabilitas) dan mampu

mengantarkan organisasi pada perubahan, peningkatan mutu dan akuntabel. Hesselbein (1996:215) menjelaskan bahwa kredibilitas pimpinan adalah kepercayaan yang komprehensif diberikan oleh staf. Sebuah persepsi para anggota terhadap pimpinannya. Pimpinan yang tidak kredibel cenderung kurang dipatuhi, tidak dihargai atau tidak dihormati oleh anggota organisasi, atau staf bersikap cuek.

Sesuai kata dengan perbuatan adalah kunci kredibilitas. Kadang kredibilitas disamakan dengan integritas pribadi, sebagaimana dijelaskan Steers, et al, (1996:192) bahwa kejujuran dan integritas merupakan fondasi sifat perilaku pimpinan. Pemimpin yang kredibel dalam tindakannya ialah melakukan apa yang mereka katakan ingin dilakukan, melaksanakan apa yang mereka pidatikan. Tindakan mereka sesuai dengan kata-katanya.

Dalam buku *The Power of Ethical Management* yang ditulis Blanchard dan Peale, (1998:36) menjelaskan bahwa:” melakukan yang benar adalah hal yang sulit dari sekedar mengatakan yang benar, karena itu melakukan yang benar merupakan hal yang dituntut dari manajer atau pimpinan yang beretika, tidak kolusi, tidak korupsi, tidak pula nepotisme dalam menjalankan kepemimpinannya.

Locke (1997:87) berpendapat bahwa para pemimpin efektif secara konsisten dipandang sebagai pribadi yang bisa dipercaya, mempunyai reputasi yang tidak diragukan dalam hal kejujuran. Kemudian Steers, et al (1996:221) menegaskan bahwa pimpinan memberikan teladan sebagai titik sumber dan fokus keteladanan dan pembelajaran bagi anggota.

Menurut Shelton (1997:37) integritas adalah dasar dari kepercayaan, tidak sebagai alat bagi kepemimpinan tetapi sebagai produk/hasil. Integritas adalah suatu kualitas yang tidak dapat dicari, tetapi harus dipancarkan. Hal itu diberikan oleh kerjasama dan para anggota, tanpa integritas pemimpin tidak akan berfungsi”. Integritas terdiri dari mengenali diri (mengenali secara benar kekuatan dan kelemahan), keterusterangan (*candor*) yang ditampilkan pada



kejujuran dalam pikiran dan tindakan, serta kematangan (*maturation*) menguasai kemampuan teknis.

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa keteladanan adalah perilaku pimpinan yang mencontohkan hal-hal yang baik dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, maupun kredibilitas dan integritas pribadinya sebagai pimpinan yang berusaha mewujudkan visi, tujuan dan sasaran sekolah.

#### D. Pemberian Reward dan Hukuman

Pemberian imbalan dan hukuman yang dilakukan oleh seorang pimpinan dimungkinkan karena dia memiliki kekuasaan dan kewenangan.

Sebelumnya perlu dibedakan konsep kewenangan, kekuasaan dan pengaruh. Dijelaskan Dalin (1996:86), bahwa:

- 1) Kewenangan adalah hak formal untuk membuat keputusan,
- 2) Kekuasaan adalah kemampuan (bukan hak) untuk memberikan imbalan dan hukuman,
- 3) Pengaruh adalah kemampuan membuat keputusan melaksanakan tanpa bertolak belakang dengan kewenangan atau kekuasaan.

Berkenaan dengan imbalan Locke (1997:117) berpendapat bahwa pemberian imbalan dan hukuman merupakan faktor penting dalam memotivasi para pengikut untuk menerapkan visi seorang pemimpin. Bahkan para pengikut yang merasa kompeten meraih visi organisasi tidak akan menentang kesiapan mereka dalam bentuk tindakan nyata apabila pada tingkat tertentu tidak memperoleh imbalan dari pimpinan mereka”.

Manz dan Sims (1996:23) menjelaskan bahwa imbalan diri dimungkinkan untuk sebagian orang. Imbalan diri menjadi penting terutama untuk mereka yang berusaha keras meraih sasaran-sasaran

yang mereka tentukan sendiri. Bentuknya bisa berupa pengakuan dan pujian diri, puas diri, karena berhasil meraih sasaran dan kegairahan dalam mengerjakan tugas yang dirancang sendiri”. Selain itu, pujian terhadap prestasi pegawai, imbalan reguler diberikan melalui kenaikan gaji, insentif, promosi dan penghargaan hal yang penting dalam mempengaruhi pegawai.

Hukuman juga termasuk manifestasi dari kekuasaan (*power*) seorang pimpinan. Mengacu kepada Bail, et al dalam Ivancevich dan Matesson (2002:194) diungkapkan makna hukuman bahwa: ”hukuman merupakan akibat dari suatu terhadap respon perilaku tertentu yang tidak menyenangkan atau tidak diinginkan”.

Teguran merupakan salah satu bentuk pemberian hukuman. Namun teguran tidak mengajarkan keterampilan, tetapi teguran hanya dapat mengubah sikap membuat orang-orang yang berketerampilan menggunakan kemampuan mereka.

Menurut Locke (1997:124) adakalanya pemimpin harus menghukum pegawai-pegawai yang tindakannya menyimpang dari visi dan sasaran-sasaran perusahaan. Hukum bisa dalam bentuk yang paling ringan berupa taktik intimidasi hingga paling berat yaitu pemecatan”.

Menurut Manz dan Sims (1996:25) hukuman akan menjadi amat efektif apabila manajer, melakukannya dengan:

- (1) Mengaitkan hukuman dengan perilaku-perilaku yang tidak diinginkan.
- (2) Memberikan umpan balik berkenaan dengan mengapa individu dihukum dan tipe perilaku-perilaku alternatif yang diharapkan.

Berdasarkan pendapat di atas disimpulkan bahwa perilaku memberikan imbalan dan hukuman dalam kepemimpinan bersumber dari kekuasaan dan kewenangannya untuk mempengaruhi para bawahan dalam melakukan kegiatan secara sukarela sehingga tujuan dapat tercapai.





# KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN KONTEMPORER

## A. Kepemimpinan dan Manajemen Pendidikan

### 1. Kepemimpinan Pendidikan

Pendidikan adalah proses bimbingan yang diberikan orang dewasa kepada anak yang sedang berkembang untuk mencapai perkembangan optimal sehingga anak mencapai kedewasaannya.

Hanya dengan pendidikan yang baik, setiap orang akan mengetahui hak dan tanggung jawabnya sebagai individu, anggota masyarakat dan sebagai makhluk Tuhan. Karena itu pendidikan merupakan hal fundamental dalam totalitas kehidupan manusia, sebagaimana dijelaskan Suparno, SJ (2002) pendidikan bertujuan untuk membantu generasi muda menjadi manusia yang berkembang semua unsur kemanusiaannya baik spiritualitas, moralitas, sosialitas, rasa, maupun rasionalitas". Jadi pendidikan merupakan hak setiap pribadi yang memungkinkan dirinya akan menjadi manusia berkepribadian paripurna.

Setiap lembaga pendidikan nasional bermuara kepada pencapaian tujuan sebagaimana dinyatakan dalam pasal 3 UU/No/20/2003) bahwa: "Pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab".

Pendidikan nasional ini adalah pendidikan yang integral dengan fokus pembinaan potensi pribadi, spiritual, dan intelektual serta potensi kemasyarakatan. Karena itu, seluruh jalur, jenjang dan jenis pendidikan bertanggung jawab dalam mewujudkan fungsi dan tujuan pendidikan nasional di atas. Keberadaan sekolah, madrasah dan pesantren semakin perlu dioptimalkan peran dan aktivitas pendidikannya sebagai wahana pengembangan sumberdaya manusia (SDM) bangsa Indonesia di bawah payung sistem pendidikan nasional.

Berkenaan dengan fungsi pendidikan dalam perspektif sosial saat ini, patut disimak apa yang diekemukakan dalam *The Dakar Framework for Action* (2000:8) yang diterbitkan UNESCO, dijelaskan bahwa: "*Education is a fundamental human right. It is the key to sustainable development and peace and stability within and among countries, and thus an indispensable means for effective participant in the societies and economies of the twenty-first century, which are affected by rapid globalization*".

Pendidikan merupakan hak asasi manusia yang menjadi kunci keberlanjutan pembangunan dan kedamaian pada semua negara, dan dalam konteks pergaulan antar negara. Terutama dalam mengantisipasi dinamika global, maka pemberdayaan sumberdaya manusia melalui pendidikan merupakan kata kunci yang tidak boleh diabaikan sedikitpun, kecuali bagi bangsa yang merasa rendah diri menghadapi kemajuan zaman.



Secara paradigmatik, model pendidikan yang dikembangkan saat ini memiliki tiga pendekatan dalam pandangan Amin yang dikemukakan Al Hamidi (2005:17), yaitu:

*Pertama*, pendidikan integralistik mengandung komponen-komponen kehidupan yang meliputi: Tuhan, manusia dan alam. Pendidikan integralistik berpandangan bahwa manusia merupakan pribadi jasmani-rohani, intelektual, perasaan dan individu-sosial. Dengan demikian, pendidikan integralistik dapat menghasilkan manusia yang memiliki integritas tinggi, yang mampu mensyukuri segala nikmat dan karunia Tuhan, yang mampu menyatukan potensi dirinya, yang dapat menyatu dengan masyarakat serta menyatu dengan alam lingkungannya.

*Kedua*, pendidikan humanistik memang manusia sebagai manusia, yakni makhluk ciptaan Tuhan yang memiliki fitrah dan potensi-potensi, yang menyadari bahwa fitrahnya perlu dijaga dan dipelihara serta menyadari bahwa potensi-potensi yang ada pada dirinya perlu terus dikembangkan sehingga ia dapat melangsungkan, mempertahankan dan mengembangkan dirinya.

*Ketiga*, pendidikan yang pragmatik adalah pendidikan yang memandang manusia sebagai makhluk hidup yang membutuhkan sesuatu untuk melangsungkan, mempertahankan dan mengembangkan hidupnya baik yang bersifat jasmani maupun rohani. Sedangkan pendidikan yang berakar budaya kuat, berarti pendidikan yang tidak pernah meninggalkan akar sejarah kemanusiaannya.

Dengan demikian, pendidikan dapat dipandang sebagai proses yang dijalankan oleh pendidik, dan juga dapat dipandang sebagai lembaga formal yang menjalankan fungsi sebagai sistem pendidikan formal. Dalam kerangka konseptual ini, pendidikan mengandung unsur-unsur, yaitu: dasar dan tujuan, pendidik, peserta didik, alat dan metode pendidikan (kurikulum), dan lingkungan pendidikan.

Sebagai proses pembinaan potensi secara integral, terencana dan sistemik, dan sekaligus sebagai transformasi budaya apda intinya memberikan kontribusi mendewasakan generasi muda dan mengembangkan budaya bangsanya. Karena itu pendidikan berfungsi sebagai pembentukan kepribadian seutuhnya yang tunduk kepada dimensi transendental Tuhan, memelihara diri dan menghargaidan lingkungan sosial, alam dan budaya. Di samping itu, pendidikan juga sebagai kunci pembangunan berkelanjutan, perdamaian dan stabilitas pada berbagai negara, yang kemudian sangat diperlukan dan bermakna bagi partisipasi efektif dalam pembangunan masyarakat, ekonomi dan kemanusiaan pada abad ke-21.

Kata kunci kedua yang perlu dijelaskan adalah kepemimpinan. Frigon dan Jackson (1996:1) menjelaskan kepemimpinan bahwa: *"leadership is the art and science of getting others to perform and achieve vision"*. Tegasnya kepemimpinan adalah seni dan ilmu memperoleh tindakan dari orang lain dan mencapai visi". Intinya adalah mempengaruhi orang untuk melakukan sesuatu dengan bertolak dari kekuatan visi".

Dengan demikian, kepemimpinan pendidikan memiliki makna yang sangat luas. Dalam hal penulis menyimpulkan bahwa kepemimpinan pendidikan adalah proses mempengaruhi personil kependidikan yang berlangsung pada organisasi yang mengelola lembaga pendidikan dan yang berlangsung di sekolah untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.

Dalam konteks lembaga pendidikan Islam, mengacu kepada Al Hamdani (2004) kepemimpinan pendidikan adalah kepemimpinan yang mampu berkreasi, memberi inspirasi dan mampu memotivasi segenap potensi yang dimiliki oleh lembaga pendidikan Islam, baik potensi internal maupun potensi eksternal".

Sejalan dengan penegasan di atas, Madhi (2001:2) menegaskan bahwa kepemimpinan pendidikan (*qiyaad Tarbawiyah* atau *educative*



*leadership*) adalah suatu kepemimpinan yang spesifik mendidik generasi membina umat dan berusaha membangkitkannya”.

Dalam perspektif ini, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan pendidikan dapat diperankan oleh para perancang, kepala sekolah, pengelola dan pembina lembaga pendidikan di satu sisi. Disisi lain kepemimpinan pendidikan adalah pengaruh yang ditimbulkan dalam interaksi tenaga kependidikan (kepala sekolah, guru, pengawas, tenaga laboran, pustakawan, guru pembimbing) dengan peserta didik dalam kelas maupun di luar kelas untuk mencapai tujuan pendidikan.

## 2. Manajemen Pendidikan

Manajemen Pendidikan merupakan bagian dari manajemen umum, karena manajemen bergerak dalam memberikan layanan jasa untuk umum (At-Thuwairaqi, 2004:30). Karena semakin besarnya beban tugas pendidikan, terutama dalam menanggapi menjamurnya lembaga-lembaga pendidikan formal pada abad ke-20, maka manajemen pendidikan berdiri sendiri. Ditegaskannya, manajemen pendidikan adalah sejumlah proses yang terorganisir dengan memberikan bantuan kepada proses pendidikan dan pengajaran dalam rangka mewujudkan berbagai sasaran dan tujuan pendidikan sebagaimana yang ditetapkan oleh pemerintah di bidang pendidikan dan pengajaran”.

Pentingnya manajemen efektif dalam organisasi pendidikan semakin banyak mendapatkan pengakuan dari berbagai pihak. Ternyata penelitian tentang efektivitas sekolah dan perbaikan sekolah menunjukkan bahwa mutu kepemimpinan dan manajemen merupakan salah satu variabel terpenting untuk membedakan antara sekolah yang berhasil dan yang tidak berhasil”.

Itu artinya bahwa manajemen tidak bisa dianggap sebagai sesuatu yang statis saja dalam mengarahkan proses pendidikan.

dengan kata lain, manajemen yang baik akan membuat perbedaan sebuah sekolah bermutu proses pendidikan peserta didiknya.

Secara mikro, manajemen pendidikan memfokuskan wilayah garapannya pada manajemen sekolah. Adapun manajemen sekolah adalah pusat pelaksanaan berbagai rencana pengajaran dan tempat mewujudkan tujuan-tujuan yang telah ditetapkan oleh manajemen pendidikan. Jadi fungsi manajemen sekolah adalah memainkan peran besar mendorong proses pengajaran menuju jenjang lebih tinggi yang sekaligus memajukan masyarakat”.

Dikemukakan oleh Bush dan Coleman (2004:20), bahwa tujuan manajemen pendidikan adalah untuk memfasilitasi pembelajaran siswa sebagai sebuah bentuk proses pembelajaran.

Dalam konteks ini manajemen pendidikan adalah proses pengintegrasian sumberdaya sekolah melalui pelaksanaan proses dan fungsi manajemen pendidikan yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian untuk tercapai tujuan pendidikan. Pencapaian tujuan adalah tujuan formal pendidikan, dan tujuan individu dalam memikul tanggung jawab menggerakkan dan memajukan lembaga pendidikan”.

Manajemen berbasis sekolah adalah proses pengkoordinasian dan penyerasian sumberdaya yang dilakukan secara mandiri oleh kepala sekolah dengan melibatkan semua unsur kepentingan yang terkait dengan sekolah secara langsung dalam proses pengambilan keputusan untuk memenuhi kebutuhan mutu sekolah. Sekolah yang memiliki kewenangan lebih besar dalam pengelolaan pendidikan dan pengambilan keputusan secara partisipatif adalah esensi manajemen berbasis sekolah (Suparno, SJ, 2002:58).

Dengan demikian, manajemen berbasis sekolah menjadi satu strategi manajemen sekolah yang dapat mempercepat peningkatan mutu sekolah, baik mutu pembelajaran, pembinaan kesiswaan, ketenagaan guru/pegawai, optimalisasi sumberdaya sarana, material dan keuangan, serta hubungan dengan masyarakat untuk mewujudkan



kan keunggulan sekolah. Jadi otonomi sekolah, keterlibatan tinggi pihak berkepentingan, transparansi, dan berfokus pada peningkatan mutu berkelanjutan menjadi ciri manajemen berbasis sekolah.

Mengacu kepada Kotter (1999:6) dapat dikemukakan perbandingan antara manajemen dan kepemimpinan sebagaimana dalam tabel berikut:

|  | <b>Manajemen</b>  | <b>Kepemimpinan</b>  |
|--|---|--|
| Membuat Agenda                                   | Perencanaan dan pembuatan anggaran: membangun langkah detail dan jadwal untuk mencapai hasil yang diinginkan dan alokasi sumberdaya yang dibutuhkan sehingga terlaksana   | Membangun arah-pengembangan visi bagi masa depan, menjadi jarak untuk masa depan, dan strategi bagi menghasilkan perubahan yang dibutuhkan untuk mencapai visi   |
| Membangun jaringan manusia untuk mencapai agenda | Pengorganisasian dan menyusun staf: membangun struktur untuk pencapaian rencana yang diperlukan, penempatan dalam struktur dengan individu-individu, pendelegasian tanggung jawab dan kewenangan bagi pelaksanaan rencana, menyediakan kebijakan dan prosedur untuk membantu membimbing orang dan menciptakan metode memantau pelaksanaan | Pencerahan orang-orang-mengkomunikasikan arah-dengan kata-kata dan tindakan kepada semua orang bekerjasama yang dibutuhkan sebagaimana untuk mempengaruhi penciptaan tim dan kondisi yang memahami visi dan strategi serta penerimaan validitasnya |

|             |   |   |
|-------------|---|---|
| Pelaksanaan | Pengawasan dan pemecahan masalah: memantau hasil versus rencana yang rinci, mengidentifikasi penyimpangan dan kemudian rencana serta pengorganisasian pemecahan masalah ini | Memotivasi dan memberi inspirasi-energi orang-orang untuk mengatasi politik utama, berokrasi dan sumberdaya untuk perubahan dengan memuaskan hal mendasar tetapi sering tidak terpenuhi kebutuhan manusia   |
| Hasil       | Prosedur tingkat peramalan dan aturan, serta potensi tentang hasil secara konsisten diharapkan oleh semua stakeholders (pelanggan terkait dengan waktu, dan anggaran)       | Menghasilkan perubahan, sering tingkatan dramatis, dan memiliki potensi menghasilkan perubahan besar bermakna (produk baru, yang diinginkan pelanggan, pendekatan baru dalam hubungan perburuhan, yang membantu membuat perusahaan lebih kompetitif). |

Gambar 5: Perbandingan manajemen dan kepemimpinan

Pengelompokan bidang pekerjaan dalam proses manajemen dan kepemimpinan memudahkan pemahaman taksonomi yang semestinya dijalankan seorang di saat dia sebagai manajer dan di waktu lain sebagai pemimpin.